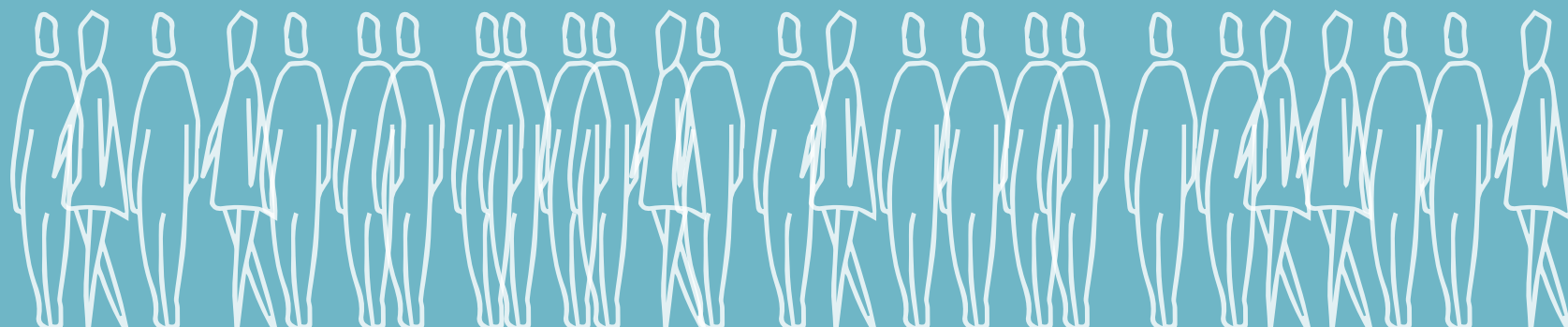


Investigació i creació d'un mètode per la organització
dels equips de treball i formalització d'aquest en el dis-
seny d'una aplicació per al sector de la vela transoceànica

TFG

Lena Macau Sanz

1 de Juny del 2017



PARAULES CLAU

Equip
Formació
Projectes
Ecosistema
Vela transoceànica

PALABRAS CLAVE

Equipo
Formación
Proyectos
Ecosistema
Vela transoceánica

KEY WORDS

Team
Formation
Projects
Ecosystem
Transoceanic sailing

Els equips de treball són uns òrgans dels que molta gent forma part. Per a saber-ne més i extreure'n noves conclusions, s'ha dut a terme una recerca sobre equips de treball per projectes. La base han estat quinze entrevistes a una mostra de professionals així com l'anàlisi de contextos actuals relacionats amb aquesta temàtica.

La formalització de la recerca es manifesta de tres maneres: dues d'elles formen Teamworks, un decàleg en format postal que conté un model per a la formació d'un equip i una publicació on es poden llegir els punts del decàleg degudament descrits. La tercera és Wesail, el disseny d'un aplicatiu mòbil basat en els continguts del model creat per a formar equips, però, en aquest cas, aplicat específicament a la vela transoceànica.

Els aspectes que es posen de manifest en aquest projecte per a la creació d'un equip giren al voltant de la quantitat de membres, la cohesió entre les parts, la comunicació, la relació amb els partners, les funcions a desenvolupar i el post-projecte, entre d'altres.

Los equipos de trabajo son unos órganos de los que mucha gente forma parte. Para saber más sobre ello y sacar nuevas conclusiones, se ha llevado a cabo una investigación sobre los equipos de trabajo por proyectos. La base han estado quince entrevistas a una muestra de entrevistados junto con el análisis de contextos actuales relacionados con esta temática.

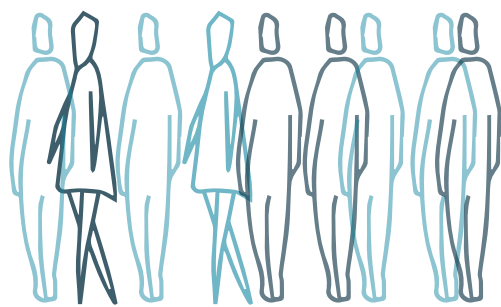
La formalización de la investigación se manifiesta de tres maneras: dos de ellas forman Teamworks, un decálogo en formato postal que contiene un modelo para la formación de un equipo y una publicación donde se pueden leer los puntos del decálogo debidamente descritos. La tercera es Wesail, el diseño de un aplicativo móvil basado en los contenidos del modelo creado para formar equipos, pero, en este caso, aplicado específicamente a la vela transoceánica.

Los aspectos que se destacan en este proyecto para la creación de un equipo giran entorno a la cantidad de miembros, la cohesión entre las partes, la comunicación, la relación con los partners, las funciones a desarrollar y el post-proyecto, entre otros.

Teamworks are organs of which many people take part in. To know more about them and make new conclusions, a research about project-works teams has been carried out. The basis of the research are fifteen interviews to a sample of professionals and the analysis of the current context of this topic.

The formalization has followed three different paths: two of them form Teamworks, a decalogue in a postcard format which contains a model to form teams and also a publication where the points of the decalogue are properly described. The third path is Wesail, the design of an App based on the content of the model to form teams, but, in this case, specifically applied to the transoceanic sailing context.

The aspects that stand out in this project are the number of members, the cohesion between them, the communication, the relation with partners, the functions to develop and the post-project, among others.



LA MEMÒRIA DEL PROJECTE

teamworks

Disseny d'un model per al treball en equip

DECÀLEG SOBRE EL TREBALL EN EQUIP



APP PER MILLORAR ELS EQUIPS DE VELA

1.	4.	8.
INTRODUCCIÓ p. 5	EL PROJECTE p. 25	ANNEXOS p. 42
1.1 La vela i els equips de treball	4.1 Introducció al decàleg	8.1 Model d'entrevistes
1.2 Els equips de treball per projectes	4.2 Concepte de disseny: <i>Un bon equip</i>	8.2 Teamworks en format desplegable
1.3 Context del disseny i la vela. Punts en comú	4.3 De la vela al món: d'específic a general	
1.4 Repte de disseny quan parlem d'organitzacions	4.4 Naming: <i>Teamworks</i>	
1.5 La proposta: <i>Un model per formar equips i l'aplicació d'aquest al cas de la vela</i>	4.5 Formalització de la marca	
	4.6 Aplicacions del decàleg	
2.	4.7 Del món a la vela: de general a específic	
ESTAT DE LA QÜESTIÓ p. 9	4.8 Concepte de disseny: <i>Ecosistema de la vela</i>	
2.1 El disseny de serveis	4.9 Naming: <i>Wesail</i>	
2.2 La vela transoceànica a Espanya	4.10 Formalització de la marca	
2.3 Els equips de treball per projectes	4.11 Aplicació de la App	
2.4 El mass media i les Apps	4.12 Valors d'una proposta entre vela i equips	
2.5 Referents per a la proposta		
Una postal informativa	5.	
Una publicació sobre com formar equips	CONTEXT SOCIAL p. 38	
Les Apps com a mitjà de connexió	5.1 Viabilitat d'una recerca sobre equips	
3.	5.2 Futur de les Apps pel sector de la vela	
PROCÉS DE TREBALL p. 21	6.	
3.1 Introducció a la organització del projecte	CONCLUSIONS p. 39	
3.2 Recopilació de la informació: <i>Entrevistes a persones vinculades als equips de treball</i>	7.	
3.3 Gestió de la informació recopilada	BIBLIOGRAFIA p. 40	
3.4 Execució de la síntesi d'informació	7.1 De la memòria	
	7.2 De la publicació Teamworks	

LA VELA I ELS EQUIPS DE TREBALL

Teamworks és un treball desenvolupat a partir de l'Escola EINA de Disseny i la FNOB —Fundació de Navegació Oceànica de Barcelona—. Dues entitats que creuen en el futur del disseny prenent nous camins. El sector de la vela transoceànica vol obrir-se al món i començar a ser més coneguda i familiar a Catalunya i, alhora, el disseny intenta obrir-se pas en diferents sectors per a veure com pot aportar solucions carregades de creativitat en terrenys encara llunyans.

La proposta del projecte consisteix a estudiar com s'organitzen els equips de terra¹ en la preparació d'un vaixell per a fer una regata i, a partir de les conclusions extretes, deixar que el disseny aportí quelcom per a optimitzar aquests mètodes actuals.

Un cop establert el vincle, el primer pas és iniciar una aproximació al món de la vela i de les organitzacions de totes les maneres possibles i viables.

ELS EQUIPS DE TREBALL PER PROJECTES

Preparar-se per a una regata és preparar-se per a un projecte². Per això, a partir de l'anàlisi dels equips de terra en vela transoceànica, serà possible extreure una sèrie de conclusions que facin referència a com treballar en equip per projectes en un format més genèric i aplicable a la resta de la societat que s'hi dedica.

L'anàlisi dels equips de treball en vela transoceànica es complementa amb un anàlisi dels membres d'altres equips esportius marítics com el rem. Per anar més enllà, s'afegeix una recerca d'altres equips esportius no marítics com el Dakar, la Fòrmula 1 o el ciclisme. Per últim, també en forma part de la recerca un anàlisi de sectors professionals que treballen en equip, però de caràcter no esportiu: els bombers, els metges o els empresaris.

El tema és, doncs, més enllà de fer una recerca teòrica sobre la utopia de l'òptim treball en equip, fer un pas endavant i entrar a investigar la realitat dels equips de treball. Veure què és el que els funciona, quins són els seus reptes a dia d'avui i quines conclusions podem treure'n en comparar casos reals de la mostra d'entrevistats amb les publicacions teòriques disponibles i existents.

² El terme projecte ha estat extensament citat. Entre d'altres, el dissenador Otl Aicher apunta "el projectador no sabe nada. para acometer una tarea sólo posee instrumentos. ello lo hace desconfiado. necesita, como se dice en la jerga, el cuaderno de los deberes. sólo cuando ha definido un marco de condiciones echa mano de sus instrumentos, de sus métodos. (...) se puede entender el mundo como proyecto. como proyecto, esto quiere decir como producto de una civilización, como un mundo hecho y organizado por seres humanos. el mundo visto así es, incluso con una na-

turaliza preestablecida, un mundo de proyectos, sin exclusión de los proyectos fallidos, en el que la naturaleza entra a formar parte de tal mundo sin otra elección que la de someterse a él."

Un projecte té un inici i un final. Com que cada projecte és diferent, és inevitable començar definint condicions, com diu Aicher, quan iniciem cada projecte.

¹Un equip de terra són totes les persones que treballen preparant el vaixell i tot el període previ a la regata.

CONTEXT DEL DISSENY I LA VELA. PUNTS EN COMÚ

Aquest treball s'emmarca en una època on el disseny intenta dirigir-se a terrenys menys físics en el seu punt de partida; sempre, però tenint en compte que per a que sigui disseny, el resultat sí que haurà de poder definir-se amb allò que anomenem producció³. Lluny d'anomenar-se “disseny de producte”, “disseny d'interiors”, “disseny gràfic” o “disseny de moda”, aquest sector es comença a connectar amb paraules com “serveis, organitzacions o sistemes”. De manera que a partir d'una fase prèvia important on el dissenyador investiga i es nodreix del nou context on treballarà, el dissenyador es considera amb suficients habilitats creatives com per arribar a una solució menys literal que les ja obtingudes. Aquest pot ser un canvi de format, el disseny d'una manera de fer, el disseny d'una distribució en base a la organització de les persones deixant en segon pla el gust del dissenyador, etc

El context actual de la nàutica també té certs objectius similars al del disseny: obrir fronteres. En aquest cas, però, la vela transoceànica a Catalunya/Espanya pateix una invisibilitat que per els qui la coneixen a fons és inexplicable. Ens trobem davant d'una polarització del rol de la vela depenent del país on ens trobem. Mentre que els nostres veïns francesos o els anglesos mostren afecte i més que això, passió per aquest esport; a Catalunya és només un petit sector de la població qui el coneix.

Un dels factors que ho fan difícil és el repte d'iniciar una recerca d'sponsors i patrocinadors. Les empreses, potser, prefereixen invertir en altres esports que tenen més repercussió mediàtica que no pas la vela, i per això no acaben d'entendre si aquests diners aniran a fons perdut o si realment els podrà aportar alguna cosa. Malgrat això, una de les conseqüències positives d'invertir en vela és la retribució econòmica.

La manca de reconeixement també implica que esportistes considerats d'elit no puguin comptar amb una renda suficient rebuda per la pràctica d'aquest esport. Per això, han de tenir altres feines per a poder sustentar-se. Això té com a conseqüència una disminució del temps disponible, que degut a les diferents jornades que té cada component d'un equip de vela transoceànica, encara fa més difícil la organització.

Això, pels qui, com jo, fa poc que ho hem percebut i no en som practicants, és una pena. Perquè des del meu punt de vista, la vela actualment deixa de ser només un esport per a passar a ser un canal d'informació entre la terra i els oceans.

Aquest interès de la vela en relacionar-se amb altres disciplines l'ha dut a aconseguir crear projectes científics com:

1. Recuperació del material de les veles
CONVENI AMB INSITUT QUÍMIC DE SARRIÀ
2. Un joc a temps real de la regata BWR⁴
CONVENI AMB UNIVERSITAT POMPEU FABRA

3. Cuina d'autor per a competicions extremes
PERE CASTELLS, CAMPUS DE L'ALIMENTACIÓ
4. El son polifàsic en navegació oceànica
DR. EDUARD ESTIVILL I EL SEU EQUIP
5. Anàlisi de microplàstics als oceans del món
ENGINYERIA DE MATERIALS. IQS

En definitiva, un vaixell que surt a fer una regata transoceànica amb sensors i disposat a invertir temps per a col·laborar en les diferents investigacions és, a part d'esport, avenç.

³ Segons Aicher: “nos complacemos en una filosofía del conocimiento y del saber. pero nos falta una filosofía del hacer y el proyectar. (...) sólo el hacer creador es verdadero trabajo y verdadero desarrollo de la persona. el proyecto es el signo de la creatividad; sólo a través de él se tornan humanos el activismo y el empleo.”

⁴ BWR es refereix a Barcelona World Race, és la regata de vela transoceànica organitzada a Barcelona. Consisteix a donar la volta al món per parelles en aproximadament tres mesos.

REpte DE DIsseny QUan PARLEM D'ORGANITZACIONS

Per a crear un servei s'ha de conèixer amb propietat el funcionament de l'entitat amb qui es col·labora i el context sobre el camp on es treballa.

Per això, treballar en un context anteriorment desconegut és un repte en tant que cal una fase prèvia d'aprenentatge sobre el tema i els processos practicats, en aquest cas, en vela transoceànica per poder parlar amb propietat i assolir una capacitat crítica respecte el context.

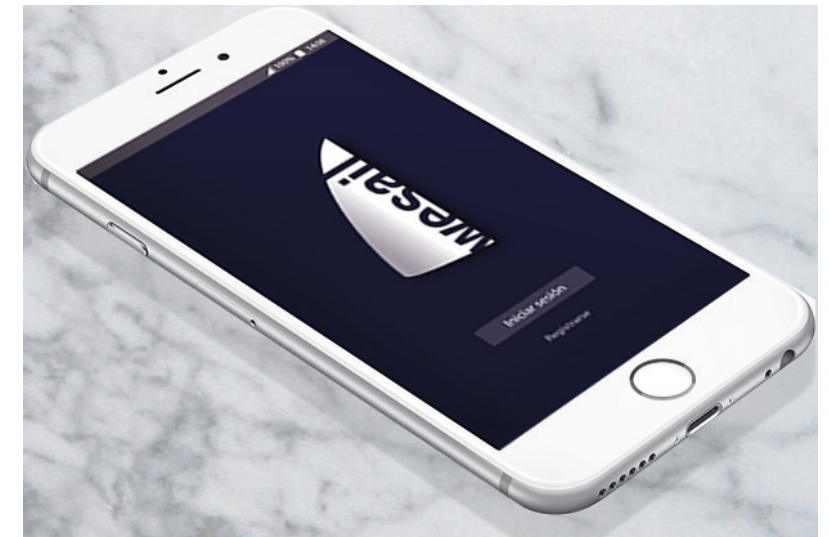
Com a repte de disseny principal destacaria la importància d'entendre que aquest treball funciona cronològicament, però en dues direccions. És important que s'entengui que l'ordre és: recerca, síntesi de coneixements, redacció d'un mètode de treball en equip i aportació d'una proposta al sector de la vela. Aquest ordre és important, sobretot, pel canvi de sentit que fa el projecte un cop culminada la recerca. La darrera fase de proposta de disseny retorna a la vela des de la generalitat i el coneixement assolits amb la fase de recerca.

Per últim, s'ha considerat rellevant aconseguir una coherència gràfica en tot el projecte, sent capaç de crear dos projectes autònoms: Teamworks i Wesail que transmetin valors diferents, però igualment tinguin certa relació entre sí.



INTRODUCCIÓ

La proposta



POSTAL

La postal és la primera aproximació al resultat de la recerca del projecte. Una recerca tan heterogènia i elaborada cal que estigui sintetitzada al màxim possible per veure si causa interès i captació a primera vista.

Les mides són semblants a la resta de postals. Estan pensades en base a la mida de la publicació perquè la postal pugui cabre dins la publicació i presentar-se tant juntes com separades.

La funció de la postal és:

- Acostar-se al major públic possible
- Reflectir el tema i magnitud de la recerca
- Fàcil de transportar
- Cridar l'atenció a simple vista
- Contingut visualment atractiu

PUBLICACIÓ

La publicació conté tota la recerca redactada. Es presenta en un format de llibre on hi ha la descripció de la mostra d'entrevistats, els deu punts del decàleg descrits i contextualitzats, les entrevistes de cada professional i la bibliografia.

El format és més petit que l'habitual llibre perquè la idea és que el contingut sigui àgil i es pugui consultar freqüentment. És un format fàcil de transportar i poc pesat.

La funció de la publicació és:

- Fer possible la lectura de la recerca
- Lectura còmode
- Interrelacionar tota la informació continguda
- Ser visualment plaent
- Fàcilment transportable i consultable

APP

L'aplicatiu mòbil pretèn ser una eina útil a diari pels professionals de la vela, ja siguin navegants, tècnics, directors d'equip, sponsors, proveedors o simplement interessants en el tema.

Es presenta com a aplicació pel mòbil perquè és l'eina que més utilitzem per relacionar-nos i que més consultem durant el dia.

La paleta de colors és majoritàriament blava pel vincle corporatiu que té amb el mar.

La funció de l'aplicatiu és:

- Eina per crear un ecosistema social de la vela
- Comunicació amb els membres de l'equip
- Formar part d'una comunitat, estar informat
- Ser molt intuïtiva

EL DISSENY DE SERVEIS

El disseny es manifesta de diverses maneres depenent de la naturalesa de la producció que se'n resultarà. Anomenem disseny de serveis a una tipologia de disseny on la formalització del resultat és menys específica que quan parlem de:

Disseny de producte

— El resultat serà un producte

Disseny d'interiors

— El resultat serà un espai

Disseny de moda

— El resultat serà quelcom tèxtil o semblant

Disseny gràfic

— El resultat serà una manifestació gràfica

Els serveis, com sabem, pertanyents al sector terciari de la indústria, són molt amplis, cada un molt específic, amb un funcionament únic i abasten moltes variables diverses.

Quan parlem de dissenyar serveis, l'important és trobar una solució que optimitzi tal servei, que el canviï i, sobretot, que solucioni la problemàtica detectada. Per això no es treballa des de la forma que se'n resultarà, el que implica que el resultat podria arribar a ser un producte malgrat no es tracti de “disseny de producte”, o un sistema de senyalètica malgrat no sigui “disseny gràfic”.

Entenem, doncs, el disseny de serveis com a disciplina amplia i diversa en la que es tracta el problema a solucionar des d'un altre punt de vista als anteriors i, per tant, el procés de treball pot ser lleugerament diferent.

A dia d'avui hi ha diverses companyies que es dediquen al disseny de serveis.

Després d'analitzar les diverses companyies, s'ha pogut arribar a la conclusió que el sector mèdic és el que es troba més vinculat al disseny de serveis. El segueixen l'educació i el disseny de mecanismes per a la tercera edat.

Fa més de trenta anys, Charles Eames, el multidisciplinari dissenyador, va ser entrevistat. Quins són els límits del disseny? Li van preguntar. Ell va respondre: Quins són els límits dels problemes?

Aquest fet és rellevant avui, així com ho era el 1972, però la manera en que veiem els problemes ha canviat significadament des de llavors.

Tradicionalment els problemes eren vistos com a reptes complicats que podien ser resolts mitjançant el despeçament d'aquests en trossos petits — com arreglar un cotxe —.

RED creu que el més important dels problemes moderns és que són complexos, en comptes de complicats. Els problemes complexos són confusos i més ambigus de naturalesa, estan més connectats a altres problemes; tendeixen a reaccionar de maneres no linears i impredivibles, i més properes a desencadenar conseqüències involuntàries.⁵

www.ideo.com/eu



www.frogdesign.com



smartdesignworldwide.com/



designit.com/



<http://www.hilarycottam.com/>

Hilary Cottam

⁵ Cottam, H. (2006). RED: Transformation design. (Paper). Design Council. Consultat des de http://www.hilarycottam.com/wp-content/uploads/2010/01/RED_Paper_02_Transformation_design.pdf

ESTAT DE LA QÜESTIÓ

El disseny de serveis

Casos d'estudi



¹. FONT: <https://www.frogdesign.com/portfolio/aging-by-design-innovation-action-map>

1



³. FONT: <https://smart-designworldwide.com/projects/simprints-health-records/>

3



⁵. FONT: <https://www.ideo.com/eu/case-study/a-student-centered-cafeteria-experience>

5

TERCERA EDAT · Frog Design

Aging by design és un projecte on, mitjançant una recerca etnogràfica, han creat un mapa per orientar els dissenyadors a dissenyar per usuaris de més de 50 anys.

Referent: Crear un projecte a partir d'una recerca de camp etnogràfica.

SALUT · Smart Design

Smart Design va crear *Identify yourself* un scanner i una app per a que tothom estigués identificat. Van haver de considerar les diferències culturals a nivell tecnològic per a explicar-ho bé.

Referent: Detectar una necessitat existent i crear un projecte específic.

EDUCACIÓ · IDEO

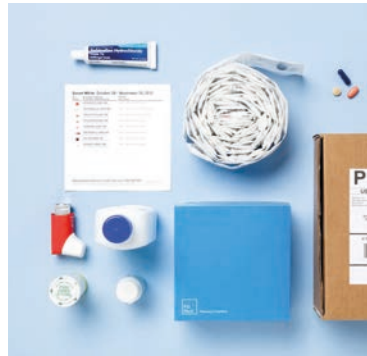
Es tracta d'una nova experiència de cafeteria pels estudiants. IDEO va treballar amb els membres de l'escola per dissenyar una cafeteria que atragués els alumnes.

Referent: Fer atractiu un servei per a que sigui la primera opció dels usuaris.



². FONT: http://www.hilarycottam.com/?page_id=21

2



⁴. FONT: <https://www.ideo.com/eu/case-study/launching-an-online-pharmacy-startup>

4



⁶. FONT: <https://smartdesignworldwide.com/projects/ucb-ra-injectors/>

6

SALUT · Hilary Cottam

Hilary Cottam creu que calen més serveis per motivar la gent que pateix diabetis a fer esport i dur una vida saludable. *The Agenda Cards* és una eina perquè la gent comenci el procés d'una vida saludable amb petits passos assolibles.

Referent: Aspectes gràfics per facilitar la comprensió.

SALUT · IDEO

La companyia PillPack volien canviar el concepte de farmàcia. IDEO dissenya un sistema de prescripció per a enviar els medicaments a casa directament i evitar cues.

Referent: Ús de la tecnologia com a mitjà de comunicació per a un servei.

TERCERA EDAT · Smart Design

En col·laboració amb OXO, Smart Design va crear una xeringa adaptada per els malalts d'artritis reumatoide per facilitar el subministrament del medicament.

Referent: Facilitar una acció per a un col·lectiu específic.

ESTAT DE LA QÜESTIÓ

La vela transoceànica a Espanya



FUNDACIÓ NAVEGACIÓ OCEÀNICA BARCELONA

7

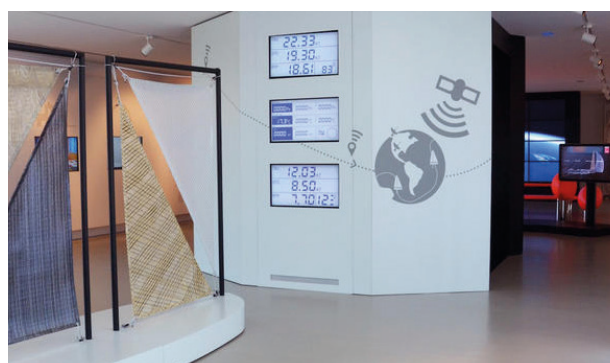
La FNOB⁶, o Fundació de Navegació Oceànica de Barcelona té una finalitat clara: fomentar i impulsar activitats relacionades amb la vela oceànica d'alta competició.

Neix el 2005 i és consituïda per l'Ajuntament de Barcelona, la Fira de Barcelona, l'Autoritat Portuària de Barcelona i la Cambra de Comerç de Barcelona, tenint el consorci El Far com a coordinador. L'edifici on es troben és el primer centre d'interpretació de vela oceànica d'Espanya i es troba al Moll de Llevant nº 1 del port de Barcelona. Tot l'edifici és una exposició sobre la vela. Només entrar-hi, hom queda submergit en el món de la vela transoceànica i pot extreure molta informació. Està pensat per a rebre visites tant pedagògiques com d'especialistes interessats en el tema.

A dia d'avui treballen en quatre direccions per a expandir-se: la idea és aconseguir la implicació i col·laboració del teixit universitari, institucional i empresarial per crear projectes de valor.

A part de buscar obrir les portes a la societat, la FNOB organitza cada quatre anys la Barcelona World Race, una regata a dos navegants que donen la volta al món en, aproximadament, tres mesos.

Dia a dia, la FNOB ofereix més serveis per als seus usuaris, que són majoritàriament professionals del món de la vela. En són alguns:



8

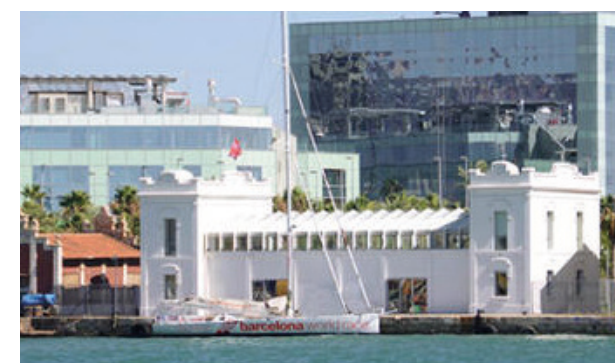
La oficina del navegant

La FNOB en aquesta secció de la fundació es dedica a donar assessorament als navegants que volen iniciar un projecte vinculat a la vela. Normalment, els projectes tenen a veure en preparar un vaixell i un equip per a alguna regata.

Antigament la FNOB tenia escuderia i creaven equips per a competir, però d'ara en endavant es dedicaran únicament a l'assessorament.

El centre de tecnificació

Aquest és un projecte que s'està esboçant per a un futur pròxim i es basa en crear una nau per a construir un vaixell de 6 metres d'eslora — anomenat Mini —. Així els joves estudiants per a ser professionals tècnics de la nàutica podrien fer pràctiques allà i muntar un vaixell de debò capitanejats per professionals. Alhora, aquest vaixell serviria per a que els millors navegants de vela lleugera poguessin fer un salt a la vela oceànica i començar a competir més allunyats de la costa. Aquest projecte és un repte que aconseguiria crear molt teixit social si es dugués a terme ja que vincularia professionals de la vela amb joves que algun dia ho seran i la creació d'aquesta nau al mateix Moll de Llevant es convertiria en un punt de reunió i trobada per a tots ells.



9

⁷. FONT: <http://www.barcelonaworldrace.org/es/quienes-somos/centro-de-interpretacion-de-la-barcelona-world-race>

⁸. FONT: Ídem

⁹. FONT: Ídem

⁶ Informació extreta de la pàgina web oficial de la fundació. <http://www.fnob.org/>

ESTAT DE LA QÜESTIÓ

La vela transoceànica a Espanya

Cas d'estudi



10

L'anomenada **Taberna del Puerto** és un fòrum on tant professionals, però majoritàriament amateurs que els agrada la vela es mantenen al dia. Els usuaris poden llançar preguntes que altres respondran, cada usuari obté valoracions si les seves contribucions han estat útils, poden comentar les entrades dels demés, saber quan i on hi ha regates, parlar amb d'altres navegants, etc

És una plataforma molt completa i amb molts anys d'experiència, però la seva funció de fòrum la fa adoptar un caràcter, encara que rigorós, informal. Els usuaris es canvien el nom per un *Nick* — un sobrenom — i, per tant, les identitats queden parcialment esborrades. Penso que la mitjana d'edat dels usuaris volta entre els 30 i 65 anys i que les noves generacions que comencen a navegar ja no utilitzen plataformes d'aquest estil per la complexitat de la seva interfície i el caràcter de les temàtiques de les que es parla. Per això, catalogarem aquest fòrum com a zona d'oci i vicle entre navegants amateurs.

El seu triomf ve donat perquè soluciona una necessitat de vicle i comunicació entre la comunitat de navegants.

¹⁰. FONT: <http://foro.lataberna-delpuerto.com/portal.php>

¹¹. FONT: Ídem

11

Concursos

Últimes notícies

ESTAT DE LA QÜESTIÓ

La vela transoceànica

Cas d'estudi



12

La Rochelle

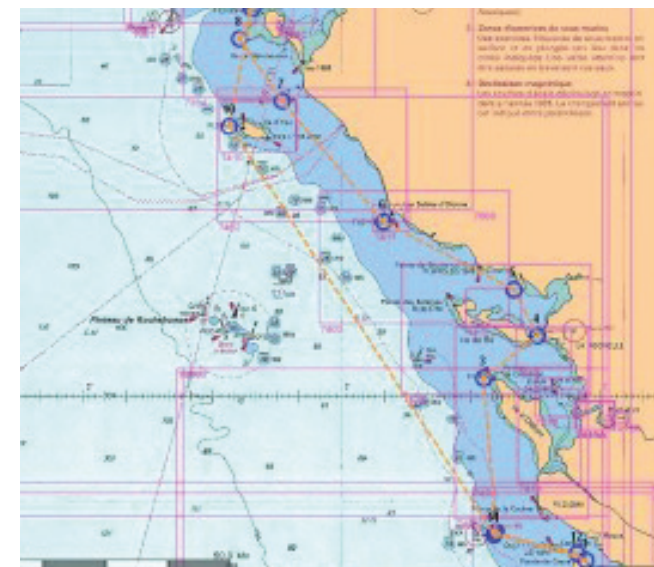
És una zona territori de l'oest de França. Té molta fama en el sector de la navegació oceànica perquè és l'epicentre d'aquesta activitat. França va decidir apostar en I+D per la vela i, doncs, La Rochelle s'ha convertit en una zona amb molt potencial i tecnologia puntera del sector.

La Rochelle manté la seva tradició nàutica. Acull competicions de vela ja que compta amb una posició excel·lent per la navegació. El port esportiu, el Port de Minimes, és el més gran de la costa Atlàntica de França.

Cap al nord s'arriba al port que acull la famosa regata Vendée Globe, Les Sables d'Olonne.⁷

L'Ecosistema de la Rochelle

Un dels entrevistats durant la recerca va ser Xosé-Carlos Fernández, el director de la FNOB. Gràcies a ell La Rochelle s'esmenta en aquesta memòria ja que sembla ser que és el model per a la prosperitat de la vela Espanyola i Catalana. La Rochelle és una zona petita en comparació a Barcelona i per això és possible que es donin casos d'ecosistema. És una zona, ens explica Xosé-Carlos, on molta gent de diferents nivells creen una comunitat en un entorn territorial que permet que les sinergies vagin més enllà de una pura relació d'amistat o de professió i passin a ser un intercanvi de coneixement que produeix canvis permanents. Hem, com diu l'entrevistat, de seguir el mètode de França i així superar la consciència individual per passar a ser un col·lectiu. El col·lectiu de vela oceànica de Catalunya.



13

⁷ Informació extreta de la pàgina web <https://louervoilierlarochelle.com/idees-navigacion-autour-de-la-rochelle-2>

ELS EQUIPS DE TREBALL

Hi ha tota una tendència a apostar pel treball en equip. Anys enrere, encara que el treball en equip hagi format part de l'àmbit laboral des de sempre, no es parlava de manera tan explícita d'aquest tema. Hem prèns consciència dels beneficis que aquesta manera de treballar té i, fruit de la recerca de diversos professionals tractant el tema des de diferents perspectives, hem aconseguit un àmpli teixit d'informació publicada sobre equips.

Per a la majoria dels qui segueixen els passos que els professionals recomanen, els resultats han estat profitosos i és per això pel que cada cop s'hi afegeix més gent.

El cert és, però, que la tendència de treballar en equip ha estat tan en auge que a dia d'avui comencem a trobar algunes de les idees repetides en articles i altres materials en xarxa. Des d'aquest treball de fi de grau s'han detectat tres grans grups de formats quan es parla del treball en equip:

El primer són els articles que ressalten la importància del treball en equip d'una manera general i literària. Normalment, aquest tipus d'escrits utilitzen exemples de casos existents o metàfores de situacions on podria ser beneficiós treballar en equip.

El segon format són textos que focalitzen l'atenció en un aspecte en concret del treball en equip, sigui la comunicació, el lideratge, la creativitat, etc. El fet és que en aquest tipus de recerques es desenvolupa un únic aspecte.

El tercer adopta un format d'enumeració dels beneficis del treball en equip. Aquest format és més directe i clar.

CAS 1

IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN EMPRESAS

Project Management

El trabajo en equipo es una práctica inherente a la condición humana. Desde la aparición de las primeras sociedades, el hombre desarrolló la facultad de asociarse con los integrantes de sus clanes y tribus para garantizar su supervivencia, atender a sus necesidades básicas y mejorar sus condiciones de vida.

CAS 2

COMPORTAMENT HUMÀ AL MIT

Alex Pentland. Científic de la computació

L'any passat, Alex Pentland va posar sociometres a 80 empleats al Bank of America a la illa de Rodes. Després del primer més, els científics del MIT van comprovar que els individuals que parlaven més amb els companys feien la seva feina millor i estaven menys estressats.

A mode de conclusió, gran part del volum de publicacions del que disposem destaquen els beneficis del treball en equip, però no expliquen de quina manera tractar cada aspecte. Les tècniques de *coaching empresarial* són les que més s'han sentit a parlar, però per a dur-les a terme cal tenir la figura del coach entre l'equip.

A part, la majoria de publicacions parlen del treball en equip, però no d'equips que específicament treballen per projectes. Després de conèixer l'estat de la qüestió actual, aquest treball contemplarà les mancances actuals per millorar-les.

CAS 3

CONSEJOS PARA UN BUEN TRABAJO EN EQUIPO

Jonathan García-Allen

1. Construir confianza
2. Establecer objetivos comunes
3. Crear sentido de pertenencia
4. Involucrar a la gente en la toma de decisiones
5. Buscar el entendimiento entre partes
6. Impulsar la comunicación
7. Aprovechar la diversidad
8. Celebrar los éxitos del grupo
9. Favorecer el compromiso mutuo

1. Extret de: <http://www.obs-edu.com/es/blog-project-management/gestion-de-equipos-y-project-management/importancia-del-trabajo-en-equipo-en-las-empresas>

2. <https://www.forbes.com/forbes/2010/0830/e-gang-mit-sandy-pentland-darpa-sociometers-mining-reality.html>

3. <https://psicologiaymente.net/organizaciones/beneficios-trabajo-en-equipo>

EL TREBALL PER PROJECTES⁸

Una altra de les tendències actuals és fomentar el treball per projectes a les escoles. És una tendència molt positiva, si més no, real, en tant que a la vida no es presenten els continguts separats en matèries sinó barrejats creant una xarxa de coneixement entre els punts de contacte de diferents temàtiques.

“L’Aprenentatge Basat en Projectes s’ha posicionat al capdavant del canvi de model educatiu. Actualment, sembla que no existeix una metodologia més adequada per a l’adquisició de les competències del segle XXI.”⁹

Hi ha professions que duen innerent el treball per projectes, com el disseny, els esportistes, els metges, els fusters i molts d’altres. Treballar d’aquesta manera comporta una metodologia determinada que és interessant conèixer i adaptar a les necessitats pròpies en cas que es treballi en equip.

La idea del projecte

Treballar per projectes és viure la vida com si fos un seguit d’episodis. Cada projecte en el que estem implicats es converteix en el més important que tenim durant un període de temps i després desapareix fins a quedar en el record i reemplaçar-se per un projecte nou. Treballar per projectes inclou dues fases: la de fer projecte i la de projectar. “Projectar passa a ser fer projectes, produir tots aquells elements que conformen un lliurament per satisfer el compliment d’un contracte. Es pot dir que aquests elements representen el projecte i que no en són més que la seva figuració, però **el fet que els formats de presentació final no formin part del procés creatiu i estiguin fixats com a prerequisits condicionen tot el procés i el dirigeixen només a**

resultats representables amb els mitjans convencionals. La presentació final comença, doncs, a l’inici del projecte, o fins i tot abans.” (Rofes, 2013)¹⁰

Per als qui treballen per projectes, aquesta és una qüestió a tenir en compte. Fer el projecte, pensar-lo, ha d’anar lligat a quina és la millor manera de representar-lo. Les dues fases han d’estar interrelacionades i aportar valor. Serà l’única manera que la representació del projecte hagi estat tal perquè sigui la que millor és capaç d’explicar el projecte i aquest pugui entendre’s amb el màxim de profunditat.

⁸Gran part de la recerca sobre els equips de treball es veu reflectida a la mateixa publicació anomenada Teamworks. Allà s’ha treballat cada un dels punts per a formar un equip, s’ha contextualitzat i s’han buscat referents per a cada cas.

⁹ Cita extreta de la pàgina web d’Aula Planeta: <http://actualidadpedagogica.com/programar-el-aprendizaje-basado-en-proyectos-mediante-secuencias-formativas-i/>

¹⁰ Cita extreta de l’article *Dissenyar el projecte* d’Octavi Rofes del n° 191 de la publicació Quadern anomenat Responsabilitats. Incou els articles publicats durant els mesos de Juny, Juliol i Agost del 2013. <http://quadern.fundacioars.org/numeros/191/>

¹⁴. FONT: <https://www.video2brain.com/es/cursos/aprende-linkedin>

EL MASS MEDIA I LES APPS

“Segons Flurry Analytics, l’any passat, l’ús de les aplicacions mòbils va augmentar un 76%, la qual cosa implica un creixement anual del 115%, respecte a 2013. (...) Definitivament, els mòbils no serveixen només per a estar connectats i comunicar-nos amb els nostres amics i coneguts, sinó que cada cop més s’utilitzen com a eina per a solucionar o agilitzar problemes quotidians.” (PuroMarketing, 2015)¹¹

La nostra vida ha canviat des de que tenim telèfon mòbil, i encara més, des de que aquest telèfon s’ha convertit en un smartphone amb connexió a la infinitat de possibilitats d’internet. S’ha introduït al nostre dia a dia de tal manera que no pensem com ens relacionàvem abans, però és una realitat. Així que intentar que les aplicacions per al mòbil siguin el màxim d’útils possible dins d’un mar d’aplicacions de tot tipus és clau per a fer-la competitiva.

La tecnologia ha canviat la nostra vida quotidiana i la nostra manera de relacionar-nos, però no s’ha quedat aquí sinó que també s’ha submergit en el terreny laboral.



14

Cas d’estudi ¹²

Empresa: LinkedIn

Tipologia: xarxa professional

Fundació: Desembre de 2002

Llançament: Maig de 2003

Creadors: Reid Hoffman, Allen Blue, Konstantin Guericke, Eric Ly i Jean-Luc Vaillant.

Ús:

- El 47.6% dels usuaris l’utilitzen 0-2h/setmana
- El 26% l’utilitza entre 3-4h/setmana
- El 12.2% l’utilitza entre 5-6h/setmana

“LinkedIn és una xarxa professional, és a dir, està orientada més a relacions comercials i professionals que a relacions personals. Per tant, en aquesta xarxa social el que trobaràs són

empreses i professionals que busquen promocionar-se, fer networking i negoci.” (Lopez, 2017)

Aquesta xarxa social admet a tot tipus de professionals, té la possibilitat de visualitzar-se per web o en format App, els usuaris poden escriure recomanacions i opinions públiques sobre altres usuaris i així els desconeguts poden fer-se una idea de qui és qui, hi ha grups i subgrups de professionals d’un mateix sector, la identificació dels usuaris és verídica i la xarxa social en sí no ha perdut el caràcter rigorós i seriós del món empresarial.

LinkedIn és l’aplicació destacada dins del context actual del mass media per la relació que guarda amb l’app dissenyada en aquest projecte que s’anomena *Wesail* i té algunes funcions semblants a LinkedIn aplicades a la vela oceànica.

¹¹ Informació extreta de l’article *El uso de aplicaciones móviles de ecommerce y compras online se dispara* a la web: <http://www.puromarketing.com/96/23739/uso-aplicaciones-moviles-ecommerce-compras-online-dispara.html>

¹² Informació extreta de l’article *Qué es LinkedIn, cómo funciona y qué te puede aportar esta red social profesional* escrit per Berto López i publicat el 2 de Maig de 2017 a la web: <https://www.ciudadano2cero.com/linkedin-que-es-como-funciona/>



15

¹⁵. FONT: https://es.wikipedia.org/wiki/Manifiesto_futurista

CONCEPTE

El referent teòric principal per a la postal són els manifestos artístics de les Avantguardes. Així com el text de Dieter Rams *Ten principles for good design*. El decàleg adopta un caire de manifest/manual on expressa com vol que siguin les coses, en aquest cas referents als equips de treball.

Segons la RAE, un manifest és un escrit on es fa pública una declaració de doctrines, propòsits o programes.

En el cas de *Teamworks*, el manifest que més s'hi acosta, salvant les distàncies de contingut, és el Manifest Futurista¹³ per la manera en que la redacció està feta mitjançant una enumeració de l'1 a l'11 — que en el cas de *Teamworks*, és de l'1 al 10 —. Malgrat al Manifest Futurista de Marinetti del 1909 la enumeració va en concordança amb un augment d'intensitat i reafirmació, en el cas de *Teamworks* la enumeració ajuda a la comprensió cronològica que té el decàleg/manifest.

¹³ Es pot consultar el Manifest Futurista de Marinetti de 1909 al següent enllaç: <http://webs.advance.com.ar/pfernando/DocsIglCont/Marinetti-manifiesto.html>



PRODUCCIÓ

A nivell productiu s'ha treballat amb les mateixes dimensions que les de la publicació i s'ha prioritzat que la quantitat d'informació necessària hi capigués.

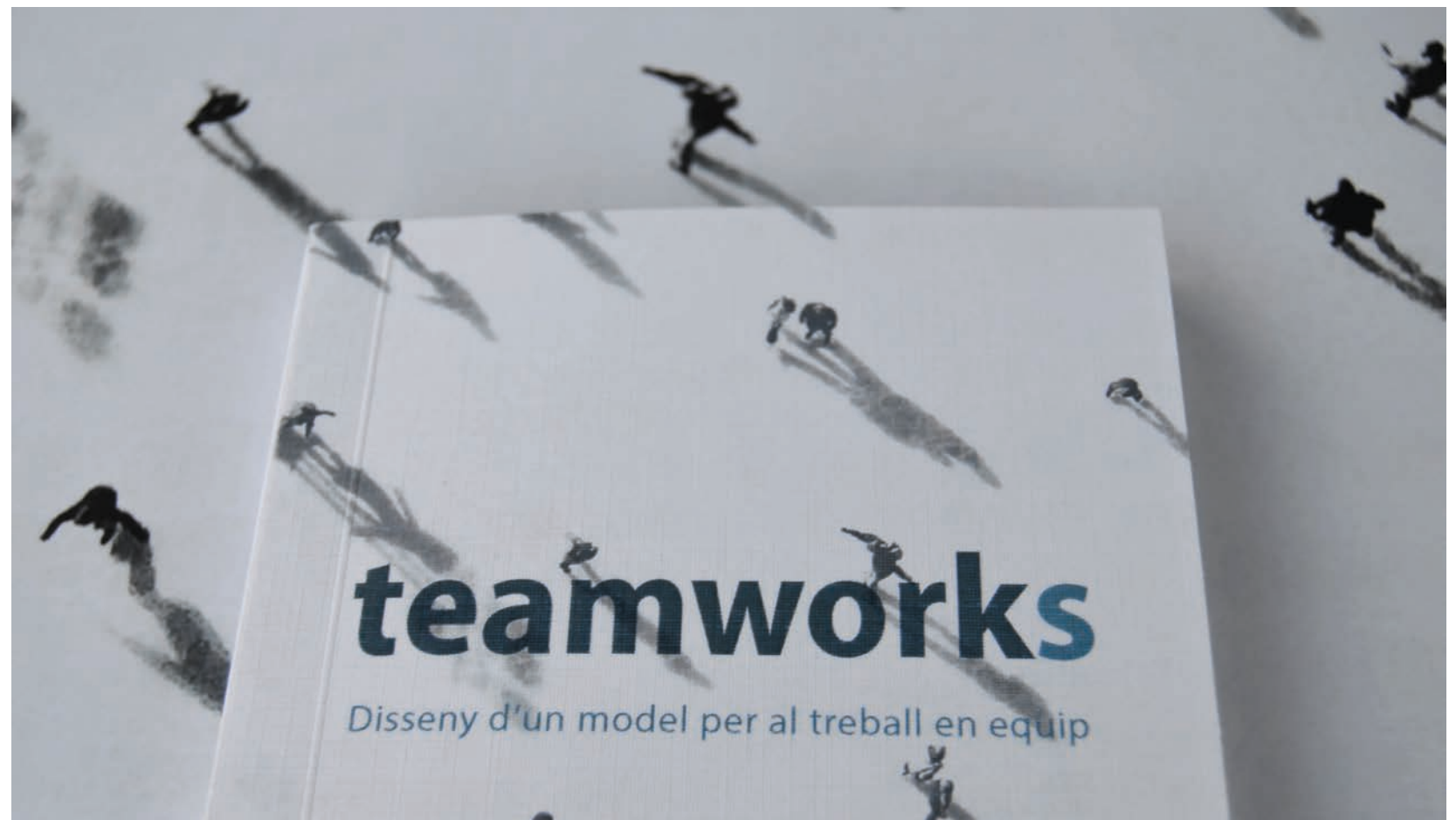


CONCEPTE

Són molts i alhora pocs els referents que hi ha per al concepte de la publicació. Té un caràcter de llibre convencional en tant que cada punt del decàleg actua com a un capítol d'un llibre, però el contingut sorgeix dels resultats de les entrevistes. A la publicació hi apareixen tant els punts del decàleg com les entrevistes fetes a cada un dels professionals.

PRODUCCIÓ

A nivell productiu sí que hi ha un clar referent pel que fa a la maquetació, a les mides, als marges, etc Aquest és *El elogio de la sombra* de Tanizaki. El format és útil per a l'ús de consulta ràpida i reiterada. D'altra banda, el format no impedeix que sigui una publicació vàlida per a una lectura contínua. Les dimensions fan que el pes sigui poc i que sigui fàcilment transportable. Per aquest mateix motiu la portada no és dura.



An aerial, high-angle photograph of a soccer field. The field is green with white markings. Numerous players in dark jerseys are scattered across the field, some in motion. The perspective is from directly above, looking down at the players and the field. The book cover is placed on the field, and the players' shadows are visible on the grass.

teamworks

Disseny d'un model per al treball en equip

Lena Macau Sanz

ESTAT DE LA QÜESTIÓ

Referents

Les Apps com a mitjà de comunicació

CONCEPTE

A nivell conceptual l'aplicació Wesail barreja diferents xarxes socials actuals com per exemple: adopta un format entre Instagram i Facebook per a les notícies, compta amb una part de LinkedIn en tant que borsa de treball i també hi ha la possibilitat de tenir un gestor de projectes amb un concepte proper a Asana. A part d'aquestes possibilitats n'hi ha d'altres, però que han estat pensades sense un referent clar, sinó per la funció que es necessitava.

PRODUCCIÓ

Per a la interfície han estat diverses les Apps que s'han consultat de referència. Totes elles tendeixen a colors blavosos —pel vincle amb el mar que es buscava— i intenten ser molt intuitives.

17. FONT: http://blog.karchi-corner.com/2014/04flat-mobile-ui-kit-for-desiners/?utm_content=bufferb283&utm_medium=social&utm_source=pinterestcom&utm_campaign=buffer

18. FONT: <https://www.behance.net/gallery/7281849/RNLI-Homepage-Concept>

Transparències

Interfície

Paleta de colors

Icones

To del color blau

Vincle amb el sector marítim

CALENDARI

El calendari inicial ha anat patint modificacions com és usual en aquests casos, però la idea inicial del procés s'ha pogut mantenir prou bé.

Cal dir, però, que el briefing d'aquest projecte va ser a l'Abril del 2016 i, doncs, abans de començar l'actual curs escolar 2016-2017 jo ja havia fet algunes visites a la FNOB.

Entre d'altres, atendre a una conferència sobre els altres sectors amb els que s'ha vinculat la Fnob per I+D i una prova de testeig de força de retorndel vaixell de Dídac Costa el 25 de Maig de 2016 de 7h a 12h del matí.

Punts d'inflexió

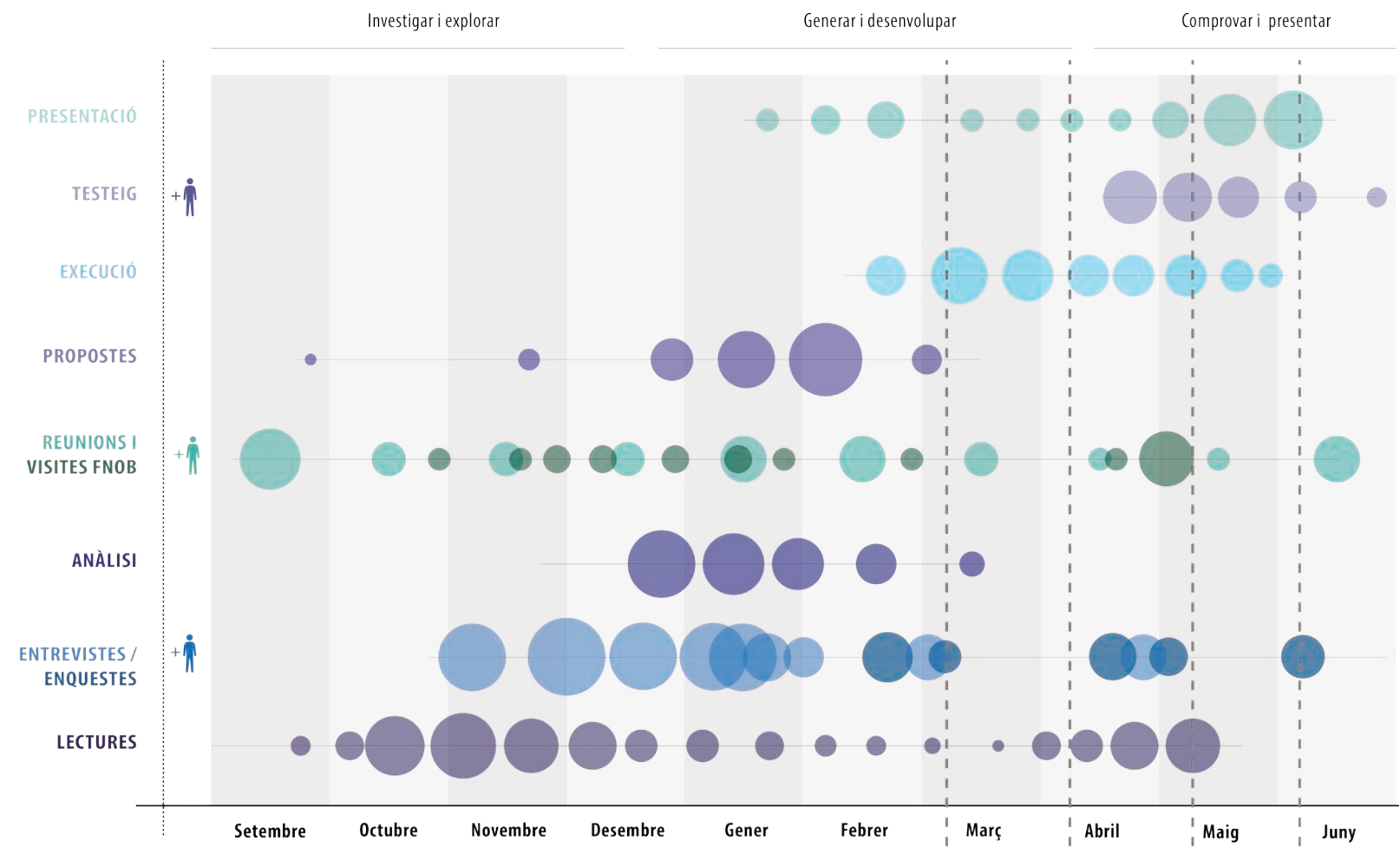
9 de Març | Valoració del tfg per part del tribunal de professorat d'Eina.

12 d'Abril | Presentació del projecte a la FNOB per rebre feedback sobre la direcció que pren el projecte i si és interessant.

11 de Maig | Entrega de la memòria al tutor per saber si s'entrega al Juny o Juliol.

1 de Juny | Entrega definitiva del Tfg.

19 de Juny | Presentació pública del Tfg.



PROCÉS DE TREBALL

Recopilació de la informació

Entrevistes¹⁴

JUSTIFICACIÓ DE LA MOSTRA D'ENTREVISTATS

El repte de trobar professionals tant del món de la vela com d'altres per a poder entrvistar-los i extreure informació de fonts primàries ha estat tota una crida a coneguts que m'han derivat a coneguts de coneguts i així successivament. Pel que fa als professionals del món de la vela, ha estat la FNOB qui ha n'ha facilitat el contacte i ha fet possible aquesta trobada, d'altres s'han trobat explicant el projecte i preguntant a tothom si coneixien professionals amb el perfil desitjat.

Han estat quinze entrevistats en total — a part de les reunions amb Javier Vilallonga a la FNOB i visites d'oient actiu combinades amb presa d'apunts per analitzar quins eren els moviments dels professionals quan duïen a terme alguna tasca —.

Els entrevistats es mostren separats en grups de tres dependent de la categoria a la que pertanyen. La recerca consta d'entrevistes a:

1. Directors d'equip de vela transoceànica
2. Altres coneixedors de vela transoceànica
3. Altres esports marítics amb trets comuns
4. Altres esports terrestres amb trets comuns
5. Altres professionals amb trets comuns

Com és apreciable, es va obrint el camp de treball i per això serà possible crear una recerca que, naixent de la vela transoceànica, es complementi amb opinions d'altres professionals i el resultat pugui servir a tota la societat.

¹⁴ El model d'entrevista es troba als annexos. Cal dir, però que el discurs es va procurar que fos informal perquè per tractar una temàtica tan humana i personal sobre com gestionar o conviure en equip no hagués obtingut els resultats desitjats si hagués estat una entrevista de caràcter pregunta-resposta a nivell mecànic.



DIRECTOR D'EQUIPS
vela transoceànica

Nom: Jordi Griso
Lloc: Seu de la Fnob
Data: 18 de Gener
Document: gravació d'audio
feta amb el telèfon mòvil
Duració: 01:10:32.



NAVEGANT
vela transoceànica

Nom: Dídac Costa
Lloc: Seu de la Fnob
Data: 23 de Juny
Document: gravació d'audio
feta amb el telèfon mòvil
Duració: 00:38:17.



DIRECTOR D'EQUIPS
vela transoceànica

Nom: Jan Santana
Lloc: A distància
Data: 17 de Gener
Document: document Word
Duració: -



DIRECTOR DE LA FNOB
vela transoceànica

Nom: Xosé-Carlos Fernández
Lloc: Seu de la Fnob
Data: 23 de Novembre
Document: gravació d'audio
feta amb el telèfon mòvil
Duració: 01:21:38.



DIRECTOR D'EQUIPS
vela transoceànica

Nom: Javier Vilallonga
Lloc: Seu de la Fnob
Data: 7 de Desembre
Document: gravació d'audio
feta amb el telèfon mòvil
Duració: 00:31:32.



NAVEGANT AMATEUR
vela

Nom: Joan Ricard Macau
Lloc: Propietat privada
Data: 17 de Gener
Document: gravació d'audio
feta amb el telèfon mòvil
Duració: 00:30:26.

PROCÉS DE TREBALL

Recopilació de la informació

Entrevistes

ORGANITZACIÓ I GESTIÓ DELS EQUIPS DE TREBALL

TFG Lena Macau Sanz



REMER OLÍMPIC esports marítims

Nom: Alexander Sigurbjörnsson
Lloc: Trucada telefònica
Data: 23 de Gener
Document: gravació d'audio feta amb el telèfon mòvil
Duració: 00:38:59.



TÈCNIC EN INNOVACIÓ Fórmula 1

Nom: Martín Clerch
Lloc: Cafè de Caldes de Montbui
Data: 25 de Març
Document: gravació d'audio feta amb el telèfon mòvil
Duració: 00:56:28.



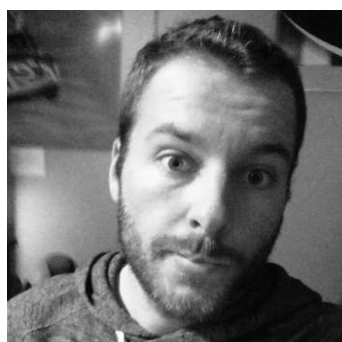
BOMBER Parc de Caldes de Montbui

Nom: Esteve Llop
Lloc: Cafè de Caldes de Montbui
Data: 22 de Gener
Document: gravació d'audio feta amb el telèfon mòvil
Duració: 00:52:41.



REM Esports marítims

Nom: David Ballester
Lloc: Skype Mèxic
Data: 27 de Gener
Document: gravació d'audio amb el telèfon mòvil
Duració: 00:31:37.



ENGINYER AUTOMOVILÍSTIC Dakar i Rallyes

Nom: Thomas Bagur
Lloc: Skype França
Data: 24 de Gener
Document: gravació d'audio feta amb el telèfon mòvil
Duració: 00:45:23



ANESTESISTA Asepeyo

Nom: Ana Castillo
Lloc: Trucada de telèfon
Data: 15 de Gener
Document: gravació d'audio feta amb el telèfon mòvil
Duració: 01:29:35.



NAVEGANT I DAKAR Director d'equips del Dakar

Nom: Rafael Tibau
Lloc: Despatx
Data: 19 de Gener
Document: gravació d'audio feta amb el telèfon mòvil
Duració: 01:01:59.



CICLISTA Equip als EEUU

Nom: Ruben Garcia
Lloc: Trucada telefònica
Data: 27 de Gener
Document: gravació d'audio feta amb el telèfon mòvil
Duració: 00:24:02.



DIRECTOR EMPRESARIAL E-commerce

Nom: Ismael Negreiro
Lloc: Propietat privada
Data: 22 de Gener
Document: gravació d'audio feta amb el telèfon mòvil
Duració: 00:56:27.

PROCÉS DE TREBALL

Gestió de la informació
Execució

1. Els membres han de ser escollits, no només per la tècnica, sinó en base a la confiança i la capacitat d'aplicar coneixements.
2. El nucli de l'equip ha de ser multidisciplinar i substituïble, els especialistes seran serveis externalitzats.
3. La manera de planificar és amb un retrocalendari de final a inici. En cas de contratemps, s'aplica la norma de prioritats.
4. Comunicació oberta amb reunions formals o informals en seqüències de, màxim, cada set jornades.
5. A un líder se l'ha de reconèixer en base al coneixement, l'experiència i la bona gestió. Lideratge i autoritat no són sinònims.
6. L'equip ha d'estar cohesionat. Una manera molt útil de fer-ho és mitjançant formació conjunta sobre temàtiques relacionades.
7. El partner és un membre més de l'equip.
8. Les funcions estan ben definides. Els demás poden opinar, però les decisions les prenen cada especialista amb el líder.
9. Prevenir durant la planificació és important. L'ús del Mètode *What If?* o semblants ha de formar part del projecte.
10. Cal incloure una reunió post-projecte amb tots els membres com a acumulació de coneixement i millora per a la continuïtat.

El procés d'entrevistar tots els professionals va ocupar gran part del calendari del projecte. Les entrevistes es feien en base a un model, però el caràcter informal de les entrevistes per aconseguir que els entrevistats expliquessin experiències personals va requerir la desestructuració d'aquest a favor de preguntes personals per a cada un dels entrevistats.

Per saber quins eren els 10 punts que formarien part del decàleg, es va esboçar un llistat dels temes més tractats durant les entrevistes. D'aquesta manera va ser possible saber la quantitat d'informació de la que es disposava per a procedir a la redacció i els diversos punts de vista respecte de cada punt.

La decisió d'acotar el decàleg a deu punts ve de la idea que tenim d'entendre el número 10 com a un grup tancat, un tot complet.

Malgrat les entrevistes i la publicació contenen diverses perspectives sobre cada tema, el decàleg està escrit sota la experiència adoptada després de fer la recerca i, doncs, posicionant-me a favor dels mètodes que considero més convenients depenent de les conseqüències que han provocat en ocasions anteriors.

El decàleg en qüestió es presenta desenvolupat a la publicació *Teamworks*. Allà no només hi apareixen els punts de vista dels entrevistats contraposats sinó un recolzament d'allò que ha estat publicat per professionals sobre cada un dels punts.



EL PROJECTE

Introducció al decàleg

Concepte de disseny: Un bon equip

Teamworks és un projecte que consisteix a sintetitzar tota una recerca sobre el treball en equip per projectes en un format visual, però alhora que aportí informació de qualitat.

Aquest treball aporta valor a la societat en el sentit que, com que neix d'una recerca amb una mostra d'entrevistats específica, no cau en l'error de generalitzar i treballar només analitzant el que ja hi ha escrit sobre això. Per tant, gran part del contingut és original: les entrevistes, la síntesi i les conclusions vinculant els diferents punts de vista.

Va dirigit a un públic ampli que vulgui conèixer nous punts de vista sobre el treball en equip o que busqui una eina que l'ajudi a millorar la seva pràctica.

Per això, el format ha de tenir dues fases: una d'impacte instantani —que és la postal— que ens dóna una pista sobre la temàtica; i l'altra de caràcter més formal —que és la publicació— que permet una lectura detinguda i detallada sobre el tema.

Concepte de disseny

El concepte de disseny des del que es treballa és formar un bon equip de treball. Aquesta és la idea inicial i sobre la que es treballarà aquest projecte tant a nivell gràfic com conceptual.

Per allunyar-se de la majoria de publicacions existents, a *Teamworks* es parla de com formar un bon equip, quines tècniques utilitzar, què fer depenent de les circumstàncies i les possibilitats, etc. Més enllà de tractar únicament el perquè és bo treballar en equip.

teamworks

Disseny d'un model per al treball en equip



EL PROJECTE

De la vela al món
Naming

De la vela al món és el concepte que envolta el projecte de *Teamworks*. És important destacar-lo pel fet que la idea és traspasar els mètodes de treball d'un sector reduït com és la vela transoceànica cap a un sector molt ampli com són els professionals que treballen en equip. Per això el caràcter tant de la postal com de la publicació no compten amb un vocabulari específic del sector de la vela, perquè el que s'ha fet és deslligar els mètodes que fan servir en aquest sector del vocabulari i activitats d'aquest sector per a aplicar-los a diversos contextos.

La "s" d'un altre color és necessària perquè incorpora un nou significat a la paraula:

teamworks = treballs en equip

the team works = l'equip treballa/
l'equip funciona bé

Conté la paraula equip perquè és el tema del que parlem

La paraula treball perquè parlem del treball en equip que és teamwork en anglès

teamworks

Disseny d'un model per al treball en equip

El subtítol queda encaixat dins els marges del títol pel que fa a l'amplada

CONCEPTE

És un logotip que transmet dinamisme, caràcter, presència, però alhora és molt humà i té un punt d'informalitat molt vàlid, ja que, al final, un equip és una manera de relacionar-se amb els demés.

TIPOGRAFIA

Per al logotip, la tipografia és:

Myriad Pro Bold SemiCondensed

Per al subtítol, la tipografia és:

Myriad Pro Regular

PALETA DE COLORS

■ C= 78 M= 36 Y=21 K= 74

■ C= 78 M= 36 Y=21 K= 25

NOTA: El % de negre varia per crear la gama cromàtica.

EL PROJECTE

Formalització de la marca



HORITZONTAL

La composició logotip/títol + subtítol apareixen sempre en horitzontal per una qüestió de facilitat en la lectura.

Poden, però, aparèixer centrats a la pàgina o desplaçats cap al lateral dret.

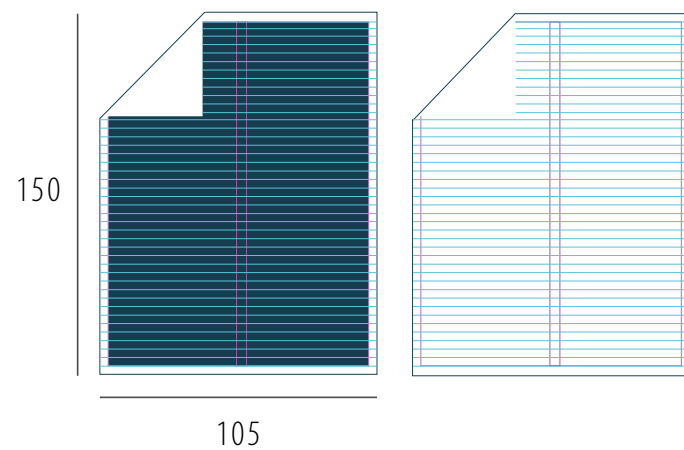
VERTICAL

Quan el logotip apareix sense el subtítol, pot funcionar en format vertical ascendent. Això si, la “s” sempre es presenta d’un color diferent al del conjunt.



EL PROJECTE

Aplicacions
Postal



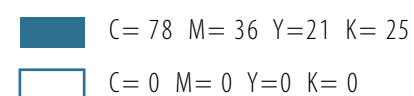
De la investigació dels mètodes que utilitzen els equips de treball actuals, de la síntesi de quinze entrevistes a professionals del sector i de les conclusions entre la realitat i l'ideal del treball en equip, neix **teamworks**.

Parlem d'un decàleg que conté els deu aspectes més importants per formar un equip de treball per projectes sigui quina sigui la seva funció i objectiu.

La finalitat de cada un dels punts va més enllà de destacar quins són els beneficis del treball en equip, per això **teamworks** ens explica com adaptar el nostre equip per incloure aquestes pràctiques i veure una millora de resultats.

teamworks

PALETA DE COLORS



1

Els membres han de ser escollits, no només per la tècnica, sinó en base a la confiança i la capacitat d'aplicar coneixements

2

El nucli de l'equip ha de ser multidisciplinar i substituïble, els especialistes seran serveis externalitzats.

3

La manera de planificar és amb un retrocalendari de final a inici. En cas de contratemps, s'aplica la norma de prioritats.

4

Comunicació oberta amb reunions formals o informals en seqüències de, màxim, cada set jornades.

5

A un líder se l'ha de reconèixer en base al coneixement, l'experiència i la bona gestió. Lideratge i autoritat no són sinònims.

6

L'equip ha d'estar cohesionat. Una manera molt útil de fer-ho és mitjançant formació conjunta sobre temàtiques relacionades.

7

El partner és un membre més de l'equip.

8

Les funcions estan ben definides. Els demés poden opinar, però les decisions les pren cada especialista amb el líder.

9

Prevenir durant la planificació és important. L'ús del Mètode *What If?* o semblants ha de formar part del projecte.

10

Cal incloure una reunió post-projecte amb tots els membres com a acumulació de coneixement i millora per a la continuïtat.

teamworks

Especificacions de contingut

La postal conté, principalment, les deu frases que formen el decàleg. En una cara de la postal hi ha el fons blanc amb una breu explicació del projecte i a l'altra hi ha el desenvolupament del decàleg amb fons blau i els punts numerats.

Rejilla base: 12pt
Medianil: 4mm
Marge perimetrial: 4mm

TIPOGRAFIA

Per a la introducció, la tipografia és:

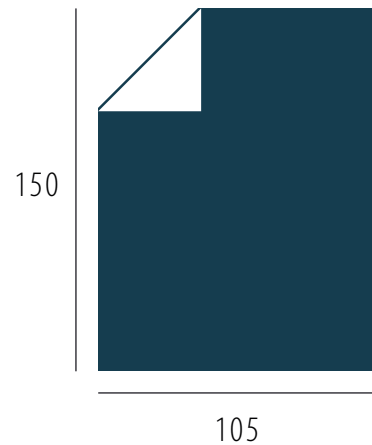
Myriad Pro SemiBold (11pt /13)

Per al decàleg, la tipografia és:

Myriad Pro Regular (9pt/12)

EL PROJECTE

Aplicacions
Publicació



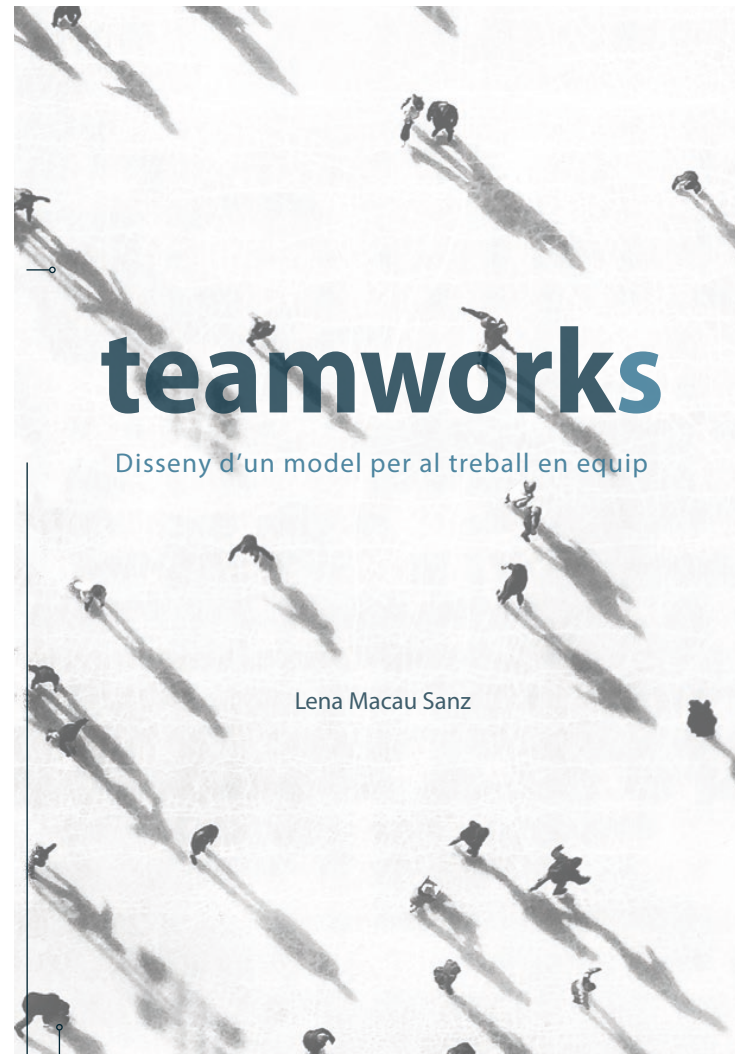
Rejilla base: 12pt
Marge superior: 17mm
Marge inferior: 18'7mm
Marge interior: 12mm
Marge exterior: 12mm

Especificacions de contingut

La publicació conté tota la informació referent a la recerca duta a terme. Per això, amb el petit format ja comentat anteriorment és possible fer d'aquesta publicació una eina útil i fàcil de consultar.

El contingut es troba dividit en:

1. Pròleg
2. Presentació dels entrevistats
3. Els deu punts del decàleg
4. Les entrevistes
5. Bibliografia



Imatge corporativa de Teamworks que apareix a les portades és d'autor.
FONT: Imatge del fotògraf Endegor extreta de http://35photo.ru/photo_1696837/#author/1696837

teamworks té una opacitat del 80%
Disseny d'un... té una opacitat del 85%

DECÀLEG

Els membres han de ser escollits, no només per la tècnica, sinó en base a la confiança i la capacitat d'aplicar coneixements.

JORDI GRISO

Director d'equips de vela transoceànica

RUBÉN GARCIA

Ciclista EEUU

JAVIER VILALLONGA

Director d'equip de vela transoceànica

DAVID BALLESTER

Remer

RAFAEL TIBAU

Navegant i especialista del Dakar

20

A l'inici de cada capítol trobem una pàgina en blau que conté la frase del decàleg corresponent juntament amb els noms dels entrevistats que apareixen citats en el capítol en qüestió.

TIPOGRAFIA

Decàleg i professió:

Minion Pro Regular (10pt)

Noms dels entrevistats i títol:

Myriad Pro Bold (9pt)

1

ELS MEMBRES

“Un conjunt característic de dos o més persones que interactuen dinàmica y adaptativamente respecte a una meta/objetius/misió, i cada un té alguns rols o funcions específiques que executar.” (Tannenbaum, Beard y Salas, 1992. p.70) ³

Si ens basem en la definició d'equip que fan Tannenbaum, Beard i Salas el 1992, gairebé tots en un moment o altre de la nostra vida hem tingut l'experiència de treballar en equip; incloent aquí, l'època estudiantil, la vida dins l'entorn familiar o la professió de molts de nosaltres. Un equip és molt més que un conjunt de persones, és un

³ Cita extreta de la tesis doctoral de Joan Anton Ros Guarch. *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos*. Traducció feta per l'autora de la publicació.

21

Minion Pro
Regular
(10pt/12)

Notes a peu de pàgina de cada pàgina
que correspon a l'aclariment.
(9pt/11)

Les entrevistes han estat transcrits per mi mateixa. He adaptat el registre coloquial a l'estàndard, l'adequat quan hem de passar de llenguatge oral a escrit.

Minion Pro
Regular
(10pt/12)



Jordi Griso és un professional dels vaixells i de la vela transoceànica. La seva professió principal està vinculada amb el sector nàutic, encara que no és la de director d'equips a temps complet.

Tot i haver de compaginar-ho, Griso acumula molta experiència en el sector. Dues BWR, el 2010 com a director del We Are Water i el 2014 com a coordinador esportiu dels equips de l'escluderia de la FNOB. L'última gran regata ha estat la Vendée Globe, on ha dirigit el One Planet One Ocean, que ha aconseguir el 14è lloc.

ENTREVISTA

JORDI GRISO

Quina és la teva especialitat dirigint equips de vela transoceànica?

Gairebé podria dir que la meua especialitat són els equips amb pocs recursos. Doncs la majoria de vegades han estat el tipus de projectes que m'han ofert. Aconseguir fer molt amb molt poc. A vegades penso que potser després si tingués molts recursos disponibles no sabia fer-ho bé.

Quina és la durada dels projectes normalment?

Normalment, si seguim l'ideal francès quan es preparen per a una regata com la Vendée Globe ho fan amb quatre anys de marge. Hi ha un programa de regates durant aquests quatre anys i el

81

BIBLIOGRAFIA

Alberoni, F. (2003). *L'art de liderar: Manar amb justícia*. (1a Ed.) Barcelona: Editorial Gedisa, S.A. i ECSA

Arnold, M i Osorio, f. (1998). *Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas*. Departamento de Antropología. Universidad de Chile. Recuperat de <http://www.revistas.uchile.cl/index.php/CDM/article/viewFile/26455/27748>

Assertivitat (s.d.) Recuperat de <http://www.diccionari.cat/lexicx.jsp?GECART=0173718>

Baldoni, J. (2009) Never let your ego stop from learning. *Harvard Business Review*. Recuperat de <https://hbr.org/2009/05/never-let-your-ego-stop-you-fr>

Borges, J.L. (2001). *Obras Completas IV* (5a Ed.) Buenos Aires: Emecé Editores S.A.

Chul Han, B. (2013). *La sociedad de la transparencia*. (1a Ed) Barcelona: Herder

Gómez, J. (2016, novembre 28). Patrocinios deportivos en la empresa. [Entrada blog]. Recuperat de <https://www.ce>

164

Introduint cada entrevista hi ha una breu descripció de l'autor acompanyada per una foto en blanc i negre.

Minion Pro
Regular
(10pt/12)

La bibliografia conté tots els documents que s'han consultat ordenats per ordre alfabètic i separats per les diferents fonts d'informació.

Minion Pro
Regular
(10pt/12)

EL PROJECTE

Del món a la vela

De la vela al món

De la vela al món és el concepte que envolta el projecte de *Wesail*. En aquest cas, el procediment és en sentit contrari a l'anterior. Després d'analitzar la realitat de la vela transoceànica — i d'altres contextos — i d'arribar a un bon grau de coneixement sobre els aspectes a tenir en compte per formar un equip i sobre vela transocànica; ha estat possible dissenyar una proposta, aquest cop, dirigida des del món en general cap a la vela per a la millora de la gestió d'equips de treball específicament en el seu sector. S'han procurat detectar mancances o dificultats que té la vela a Catalunya i així crear un disseny que les millorés.

Concepte de disseny

El concepte de disseny gira entorn al significat d'ecosistema. Un ecosistema entès com a xarxa que vincula diferents membres, cada un amb la seva funció, però tots indispensables perquè la cadena funcioni.

La situació de la vela transoceànica a Catalunya és complicada en alguns aspectes. La vela porta innherent la necessitat d'establir-se en un lloc proper al mar. En el cas de Barcelona, que malgrat té platja i port, és una ciutat que no viu *de cara al mar*. L'establiment de la vela prop del mar ha suposat un allunyament de la resta de la societat. La comunitat nàutica queda, per tant, en un lloc d'un accés restringit, en el sentit que no és un lloc de pas, sinó que hom ha de dirigir-se allà amb coneixement previ.

El que s'ha creat a dia d'avui en el sector de la vela és un món endogàmic on tothom es coneix i sempre són els mateixos.

A part, trobar sponsors que els subvencionin és una tasca difícil per aquest esport, les empreses prefereixen donar suport a altres esports que els donaran més visibilitat.

Així doncs, el concepte de disseny que hi ha darrere de la plataforma *Wesail* és el d'un aplicatiu mòvil que permeti als professionals de la vela relacionar-se entre ells, ja que no pot ser físicament, doncs tecnològicament. La idea és que puguin, a partir d'ara, conèixer altres professionals que no viuen a Barcelona, però amb qui podrien coincidir en alguna regata o compartir interessos. Aquest aplicatiu es basa en la idea d'ecosistema de la Rochelle anteriorment comentada, així com en LinkedIn i la Taberna del Puerto.

El fet és que *Wesail* no s'ha concebut com una xarxa social endogàmica per a professionals de la vela, sinó que va més enllà. Compta amb una borsa de treball, un perfil propi per incloure el currículum, un buscador de persones, un xat, un apartat on les marques de proveedors poden donar-se a conèixer, un gestor d'equips i, per últim, informació de qualitat sobre els equips de treball en format articles o, inclús, la possibilitat de descàrrega de la publicació *Teamworks* de la que ja hem parlat.

EL PROJECTE

Naming
Formalització de la marca

Conté la paraula “we” La paraula “sail” que vol
que vol dir nosaltres dir navegar.
en anglès

wesail

wesail = Nosaltres naveguem

TIPOGRAFIA

Per al logotip, la tipografia és:

Helvetica LT Std Bold

PALETA DE COLORS

■ C= 100 M= 95 Y=44 K= 61

□ Suport paper

NOTA: El % de negre varia per crear la gama cromàtica.

CONCEPTE

És un logotip que té presència, però es presenta d’una manera molt clara, dinàmica i reivindicativa. És una manifestació del col·lectiu de vela transoceànica de Barcelona que es reafirma dient “We Sail”, “Nosaltres naveguem!”.

El fet que el logotip es presenti tot en caixa baixa el fa uniforme i equilibrat.



Forma d’una vela de
vaixell com a signe de
la nàutica.

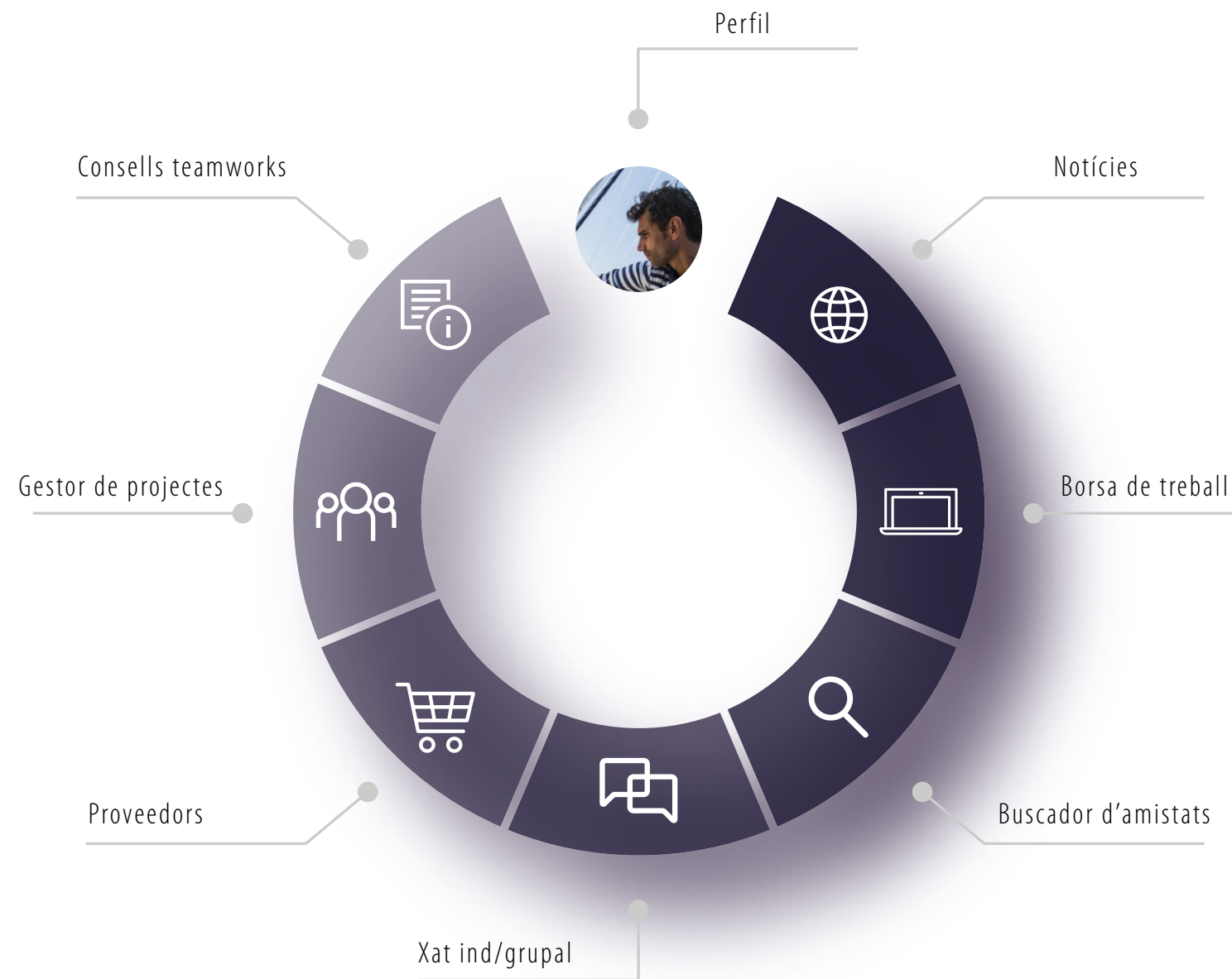
La paraula wesail queda tallada de manera que queda vinculada a la vela. Semblen unes lletres nedant en un mar d’onades i empeses pel vent.



El logotip sempre apareix en vertical quan va acompanyat de la forma de la vela. Pot presentar-se en blau sobre blanc o viceversa.

EL PROJECTE

El menú principal



C=54 M=0 Y=54 K=0



C=100 M=95 Y=44 K=61



C=69 M=59 Y=56 K=65



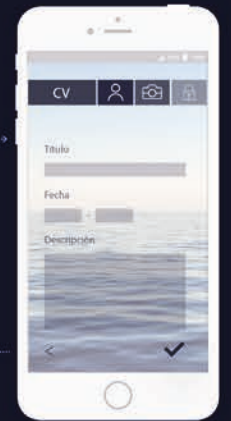
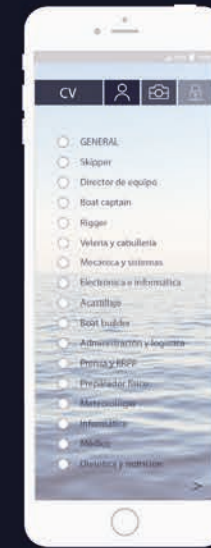
L'ESQUEMA DE NAVEGACIÓ

A continuació es presenta l'esquema de navegació, malgrat al final del document es pot veure l'app pantalla per pantalla



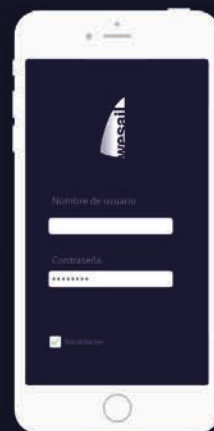


REGISTRAR-SE



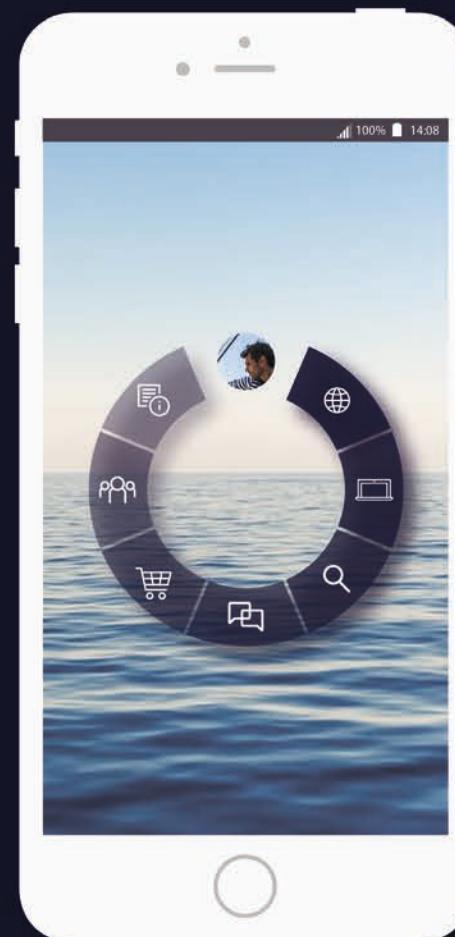
INICIAR SESSIÓ

CANVI DE CONTRASENYA

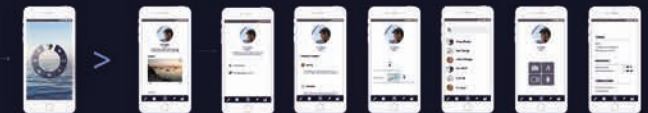


COMENÇAR A NAVEGAR

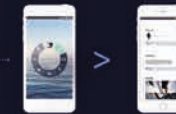
FUNCIONS DEL MENÚ



PERFIL



NOTÍCIES



BORSA DE TREBALL



BUSCADOR



XAT



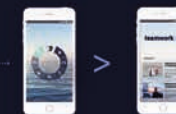
PROVEEDORS



GESTIÓ DE L'EQUIP



ARTICLES



VALORS

L'aplicació *wesail* concorda amb la recerca *Teamworks* en tant que aplica els punts del decàleg:

1. Els membres
2. L'externalització
3. El calendari
4. La comunicació
6. La cohesió
7. Els partners
8. Les funcions

Aquests vuit àmbits del treball en equip es veuen tractats a l'aplicació i se'ls dona la solució que la vela necessita. Per al tema dels membres, l'aplicatiu soluciona l'endogàmia a través de posar en xarxa usuaris que físicament no poden estar junts. Pel que fa a l'externalització i a les funcions, el fet de tenir els usuaris de l'aplicació dividits en grups depenent de la especialització, permet posar-se en contacte amb algun professional només durant el temps necessari i que no formi part de l'equip. Per la part del calendari, l'apartat de gestió de projectes ajudarà a tenir un calendari comú i actualitzat. La millora de la comunicació i de la cohesió són clares, mitjançant l'aplicació es crea una consciència de col·lectiu que cohesiona tant l'equip com el sector professional de la vela en general. Els partners podran accedir a l'aplicació i veure quin tipus de sector és la vela i fer-se una idea de la quantitat de gent implicada per saber si invertir-hi o no.

El fet que hi hagi proveedors que puguin promocionar-se a través d'aquesta plataforma els converteix en usuaris tipus que, malgrat alguns no tinguin una relació directa amb la vela, com que veuran informació sobre aquesta quan entrin a la xarxa, en seran cada dia una mica més coneixedors i pot ser que se'ls obri alguna porta.

En definitiva, *wesail* és un dels molts exemples de dissenys possibles de realitzar a partir de la recerca *teamworks*.

A nivell de viabilitat, tant Teamworks com Wesail semblen tenir una cabuda a la realitat. D'una banda, Teamworks és una recerca presentada en format postal i llibre que, per tant, podria ser publicada i entesa com a ajuda per a les empreses. Una recerca com aquesta que es proposa un camp tan ampli com a usuari hauria de donar-se a conèixer al món mitjançant taules rodones o debats entorn a la recerca.

Certament, la viabilitat de la recerca hi és, en tant que neix d'entrevistes reals i parla de casos contemporanis.

Pel que fa a l'aplicació, la possibilitat de viabilitat més clara seria produir-la de la mà de la FNOB, ja que són qui compten amb el major coneixement sobre el context on l'App farà servei. Ells es dediquen a assessorar equips i a fomentar la vela oceànica a tants nivells com sigui possible, per tant, Wesail compta amb el perfil necessari.

Cal dir que gràcies a l'ajuda de la FNOB ha estat possible dur a terme aquesta recerca i, que aquest projecte, tant Teamworks com Wesail compten amb recolzament a nivell d'ideació i formalització per part de la Fundació.



Concloure una recerca d'aquestes característiques implica valorar aspectes molt diversos que han format part del projecte. El decàleg o la publicació en sí són, de fet conclusions de tot el treball d'investigació.

En tant que coherència entre el Treball de Fi de Grau i el context actual, cal dir que el treball en equip és un tema que va començar a destacar fa uns anys i es manté tot augmentant-ne el ventall de tècniques i possibilitats. És per això que aquesta recerca sí que està alineada amb el present dels equips de treball, ja que aporta una mirada realista, personal, però alhora molt aplicable a tots els casos. El fet que compti amb deu punts tan diferents entre ells també és un aspecte positiu. Qui utilitzi aquesta publicació podrà fer-se una idea de com funciona un bon equip i si busca més informació en concret d'algun dels temes tractats, trobarà les fonts emprades a la bibliografia del mateix decàleg *Teamworks*.

Enfocant les conclusions des de la perspectiva del disseny de serveis, aquest treball de fi de carrera ha passat per totes les fases, tan positives com negatives del que implica el disseny centrat en l'usuari, és a dir, dissenyar tenint en compte l'opinió de l'usuari, ja que aquest forma part del procés participatiu de la ideació. Organitzar quinze entrevistes a personalitats molt diferents és un treball d'empatia i de comprensió de diversos contextos molt enriquidora. El cert és, que en un primer moment es pretenia parametritzar la informació extreta de les entrevistes per obtenir dades de caire quantitatiu. Tot i això, durant el període en que es van fer les entrevistes va perdre tot sentit intentar quantificar un tema que ha resultat ser tan qualitatiu, tan personal i

tan divers. El model d'entrevista dissenyat per a *Teamworks* va desestructurar-se en totes i cada una de les entrevistes, obtenint així com a resultat quinze entrevistes amb preguntes diferents.

Es va presentar impossible parametritzar un material d'aquestes característiques, així que després de desglossar les temàtiques tractades a cada entrevista, les que apareixien més vegades van ser les que es van convertir en el que avui en dia són els temes dels deu punts del decàleg.

No hem d'oblidar que el context on s'emmarca aquest treball és el de Treball Final de Grau d'una carrera de Disseny. Una de les especialitats del dissenyador és valorar tant el contingut com el continent de les coses, pensar-les totes i presentar-les de manera coherent i en consonància amb els altres elements que l'envolten. Aquest treball es va iniciar com a projecte de recerca, el briefing del projecte no establia com hauria de formalitzar-se el resultat. En projectes així, la part de recerca és molt més enriquidora perquè no hi ha res que no ens interessi. No podem saber què serà interessant i què acabarem deixant de banda, així que per si de cas ho contemplem tot i ens convertim en bons investigadors sobre el tema.

Tan *Teamworks* com *Wesail* han estat projectes originals, en el sentit que s'han creat des de zero. Tant el contingut, en una primera fase, com el continent que el presenta, en una segona fase. Ha estat un recorregut molt satisfactori començar coneixent el món de la vela i de les organitzacions d'equips i acabar dissenyant una identitat corporativa i els formats necessaris per a cada una de les dues produccions creades.

La reflexió en aquest sentit recau en pensar on comença i on

acaba el paper del disseny. Des d'una perspectiva de dissenyadora s'ha dut a terme un projecte de recerca i immersió en un context nou, s'han detectat les mancances, s'ha dut a terme una investigació per reforçar les hipòtesis i s'ha desenvolupat tota una proposta per a solucionar la problemàtica detectada. Segurament, de no ser aquest un Treball de Fi de Grau de Disseny, les conclusions haguessin estat unes altres i no hi hagués hagut la necessitat de formular una proposta més enllà de la investigació.

Sigui com sigui, *Teamworks* i *Wesail* han format part del meu imaginari durant un any. Han evolucionat per a perfeccionar-se, han hagut de retrocedir quan s'encaminaven cap a direccions poc adequades i han hagut d'exposar-se a opinions de gent molt diferent; però tot això ha contribuït a redirigir el projecte.

Com hem comentat en diverses ocasions, els límits d'un equip ja no es presenten tan clars com antigament, tenir bones idees no és una qualitat que queda exempta d'influències diverses ni els projectes acaben mai tal com s'havien ideat en un principi. Aquest Treball de Fi de Grau s'ha creat gràcies al testimoni, crítiques i opinions de molta gent, propers i llunyans a mi i del cert que no s'hauria convertit en el que podem veure avui si no hagués estat així. Moltes gràcies a tothom qui n'ha format part sigui quina sigui la implicació.

Lena Macau Sanz

Aicher, O. (1994). *El mundo como proyecto*. México: Ediciones G. Gili, S.A.

Barcelona World Race (2014). Consultat el 18 d'abril de 2016 des de: www.barcelonaworldrace.com

Beneficios del trabajo en equipo (2017). Consultat el 4 de febrer des de: <https://psicologiyamente.net/organizaciones/beneficios-trabajo-en-equipo>

DesignIt (2017). Consultat el 18 de febrer des de: designit.com

El uso de aplicaciones móviles de ecommerce y compras online se dispara (2017). Consultat el 4 de març des de: <http://www.puromarketing.com/96/23739/uso-aplicaciones-moviles-ecommerce-compras-online-dispara.html>

Frog Design (2017). Consultat el 14 de gener des de: www.frog-design.com

Fundació Navegació Oceànica Barcelona (2017) Consultat el 5 de maig de 2016 des de: www.fnob.org

Greenberg, A. (2010). *Mining human behaviour at MIT*. Forbes. Recuperat de: <https://www.forbes.com/forbes/2010/0830/e-gang-mit-sandy-pentland-darpa-sociometers-mining-reality.html>

Hilary Cottam (2017). Consultat el 25 de febrer des de: www.hilarycottam.com

IDEO (2017) Consultat el 12 de gener des de: www.ideo.com/eu

Importancia del trabajo en equipo en las empresas (2017). Consultat el 7 d'abril des de: <http://www.obs-edu.com/es/blog-project-management/gestion-de-equipos-y-project-management/importancia-del-trabajo-en-equipo-en-las-empresas>

La Rochelle (2017). Consultat el 3 de maig des de: <https://louervoilierlarochelle.com/idees-navigation-autour-de-la-rochelle-2>

La Taberna del Puerto (2000 - 2017). Consultat el 14 de març des de: foro.latabernadelpuerto.com/portal.php

López, B. (2017) *Qué es LinkedIn, cómo funciona y qué te puede aportar esta red social profesional*. Recuperat de <https://www.ciudadano2cero.com/linkedin-que-es-como-funciona/>

Manifiesto Futurista de Marinetti 1909 (2017). Consultat el 7 de maig des de: <http://webs.advance.com.ar/pfernando/DocsIglCont/Marinetti-manifiesto.html>

Programar el aprendizaje basado en proyectos (2017). Consultat el 23 de gener des de: <http://actualidadpedagogica.com/programar-el-aprendizaje-basado-en-proyectos-mediante-secuencias-formativas-i/>

Rofes, O. (2013). *Dissenyar el projecte*. N° 191 Quadern Responsabilitats. Inclou articles publicats durant Juny, Juliol i Agost de 2013. Recuperat de: <http://quadern.fundacioars.org/numeros/191/>

Smart Design (2017). Consultat el 30 de gener des de: smartdesignworldwide.com/

Alberoni, F. (2003). *L'art de liderar: Manar amb justícia*. (1a Ed.) Barcelona: Editorial Gedisa, S.A. i ECSA

Arnold, M i Osorio, f. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. Departamento de Antropología. Universidad de Chile. Recuperat de <http://www.revistas.uchile.cl/index.php/CDM/article/viewFile/26455/27748>

Assertivitat (s.d.) Recuperat de <http://www.diccionari.cat/lexic-cx.jsp?GECART=0173718>

Baldoni, J. (2009) Never let your ego stop from learning. Harvard Business Review. Recuperat de <https://hbr.org/2009/05/never-let-your-ego-stop-you-fr>

Borges, J.L. (2001). *Obras Completas IV* (5a Ed.) Buenos Aires: Emecé Editores S.A.

Chul Han, B. (2013). *La sociedad de la transparencia*. (1ª Ed) Barcelona: Herder

Gómez, J. (2016, novembre 28). Patrocinios deportivos en la empresa. [Entrada blog]. Recuperat de <https://www.cerem.es/blog/patrocinios-deportivos-en-la-empresa>

González, L. (2005). *La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo: Una propuesta integradora en agentes, modelos y herramientas*. (1a Ed.) San Sebastián: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia
Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.

Goodsmith, D. (2012, novembre 4) Hofstadter's Law and yarn bombs: How to keep your brain from underestimating task time. [Entrada blog] Recuperat de: https://thenextweb.com/lifehacks/2012/11/04/yarn-bombs-and-the-nobel-prize-winning-trick-to-accurate-time-management/#.tnw_6W9XrGoL

Heriç, M. i Singh, B. (2010). Outsourcing can do much more

than just cut costs. Forbes. Recuperat de <https://www.forbes.com/2010/06/15/outsourcing-capability-sourcing-leadership-managing-bain.html>

Investopedia (2017). Scenario/What-If Analysis. Recuperat de <http://www.investopedia.com/walkthrough/corporate-finance/4/project-analysis/scenario.aspx>

Jariego, I. M. (2004). Sentido de comunidad y potenciación comunitaria. *Apuntes de psicología*, 22(2), 187-211.

Lim, B. C., & Klein, K. J. (2006). Team mental models and team performance: A field study of the effects of team mental model similarity and accuracy. *Journal of Organizational Behavior*. doi: 10.1002/job.387

Maeda, J. (2009) Critique me, please. Harvard Business Review. Recuperat de <https://hbr.org/2009/05/critique-me-please>

Mumford, M. i Frese, M. (2015) *The Psychology of Planning in Organizations: Research and Applications*. (1ª Ed.) New York: Routledge

Nocera, P. (2009). Los usos del concepto de efervescencia y la dinámica de las representaciones colectivas en la sociología durkheimiana. *Revista Española de Investigaciones sociológicas (REIS)*, 127(1), 93-119.

Pentland, A. (2012) The New Science of Building Great Teams. Harvard Business Review. Recuperat de <https://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams>

Prive, T. (2012, novembre 27). What is Crowdfunding and how does it benefit the economy. [Entrada blog] Recuperat de <https://www.forbes.com/sites/tanyaprive/2012/11/27/what-is-crowdfunding-and-how-does-it-benefit-the-economy/#78bdf431be63>

Ros Guarch, A. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos*. (Tesis doctoral) Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperat de http://www.seaceptanideas.com/biblio/Roles_de_trabajo_en_equipo.pdf

Schutt, D. (1986). Enfoques y perspectivas en psicología social. Desarrollos a partir del pensamiento de Enrique PichonRiviere. Recuperat de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/20415_66445.pdf

Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. (1a Ed.) London: Crown Business

Stanford (2008, maig 14) Steve Jobs' 2005 Stanford Commencement Address (with intro by President John Hennessy) [Video]. Recuperat de https://www.youtube.com/watch?v=Hd_ptbiPoXM

VendéeGlobe solo, non stop and without assistance (2016). Consultat 4 desembre 2016, des de <http://www.vendeeglobe.org/en/presentation>

Wharton (2006, juny 14) Is your Team too big? Too small? What's the Right Number? [Entrada blog]. Recuperat de <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/is-your-team-too-big-too-small-whats-the-right-number-2/>

MODEL D’ENTREVISTA

TFG Lena Macau Sanz

Como director de equipo de vela, sería muy interesante para mi si pudiera escoger uno o más proyectos que ha dirigido para poder responder a las preguntas.

01_¿Cuál era la regata? En qué consistía (recorrido y nº de navegantes) y cuál era la tipología de barco?

02_¿Cuanto duró el proyecto? La fase de preparación, la regata en sí y la fase post-regata

03_¿Cuántas personas formaban el equipo? Cómo era la repartición de tareas? ¿Contaban con servicios externalizados?

- SKIPPER
- DIRECTOR DE EQUIPO
- BOAT CAPTAIN
- RIGGER
- VELERO
- MECÁNICA Y SISTEMAS
- ELECTRÓNICA Y INFORMÁTICA
- ACASTILLAJE
- BOAT BUILDER
- ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA
- PRENSA Y RRPP

04_¿Era un equipo autónomo y las decisiones que usted tomaba eran las definitivas o formaba parte de un proyecto más amplio -escudería- con otros equipos?

05_Como director de equipo, se hace cargo de tomar las decisiones organizativas pertinentes:

· ¿Trabajaba en colaboración con alguien más para tomar las decisiones?

· ¿El planning se construía sobre la marcha o creaba un calendario previo?

Reuniones, experiencia, referentes, etc

· En este caso, ¿contrastaba el calendario con la ejecución real de las tareas?

· De qué manera creaba el planning y se lo hacía llegar a los demás componentes?

Excel, E-mail, Whatsapp, Reuniones, Programas específicos de creación de proyectos

06_Hablando de horarios, ¿había una jornada o el horario era flexible? ¿Los miembros del equipo podían trabajar en solitario?

¿Los componentes tenían otras profesiones con que combinar la preparación?

07_Supongo que el presupuesto es una de las variables más decisivas para preparar un barco.

- ¿Cómo encontraban sponsors? ¿Era difícil?
- ¿Cuál fue, aproximadamente, el presupuesto del proyecto?

08_¿Tuvieron algun contratiempo durante la preparación? En caso afirmativo, ¿Cómo se gestionó la solución al contratiempo?

¿Guardar una parte del presupuesto o pensar la solución sobre la marcha?

09_Por último,

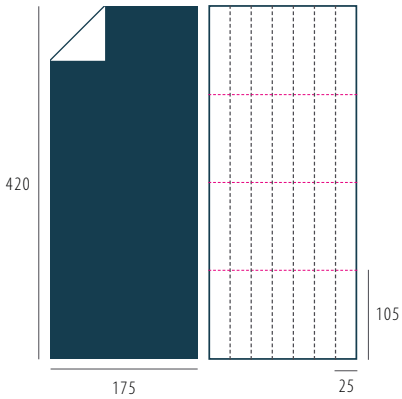
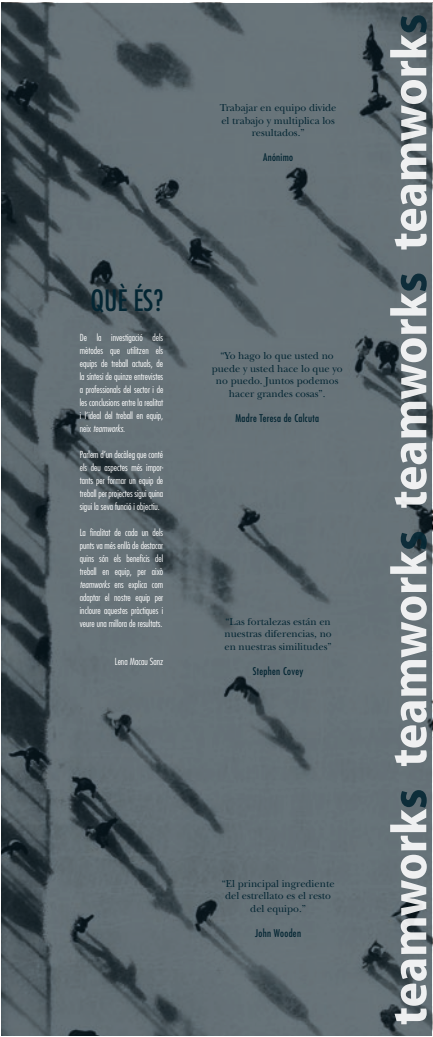
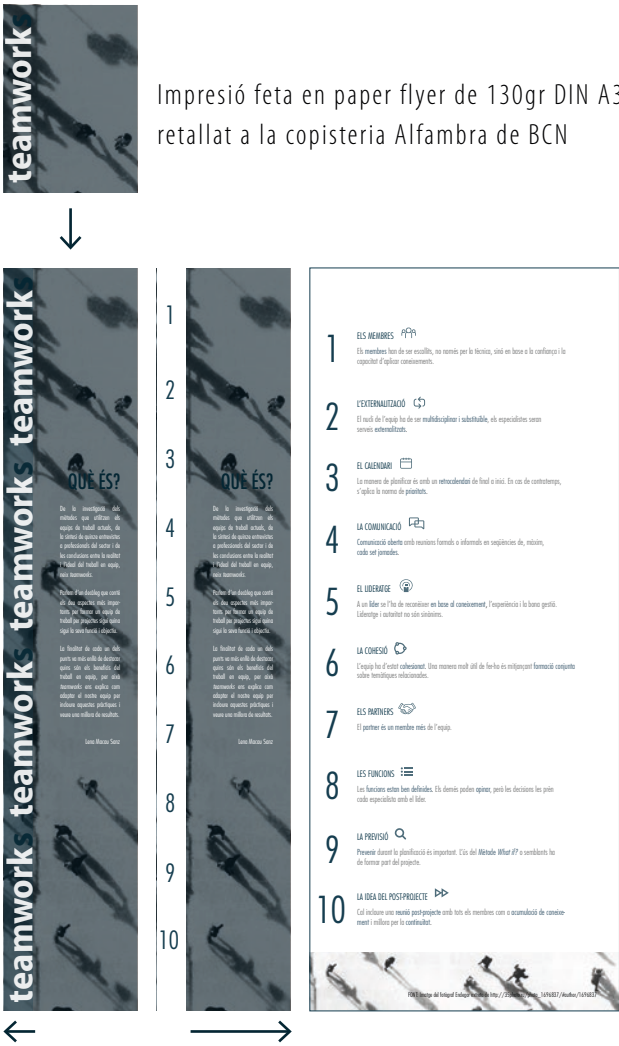
- ¿Qué es lo más importante cuando prepara a un equipo para una regata?
- ¿Qué es lo que más le preocupa?
- ¿Tiene alguna anécdota que quiera destacar de algun momento en la organizació de alguna de las preparaciones?

Muchas gracias por la dedicación,

Lena Macau

ANNEXOS

Format desplegable descartat



Especificacions de contingut

El desplegable conté, principalment, les deu frases que formen el decàleg. A mida que es va obrint el fulletó que s'entrega plegat, es va trobant en ordre:

1. El títol
2. Una breu introducció
3. Citacions sobre equips de treball
4. El decàleg

PALETA DE COLORES

C= 78 M= 36 Y=21 K= 85

C= 78 M= 36 Y=21 K= 69

Suport paper sense tinta

NOTA: Opacitats diferents per crear gama cromàtica.



Imatge corporativa de Teamworks que apareix a les portades és d'autor.
FONT: Imatge del fotògraf Endegor extreta de http://35photo.ru/photo_1696837/#author/1696837

TIPOGRAFIA

Citacions cara exterior:

ITC New Baskerville Std Roman (12pt)

“QUÈ ÉS?” (33pt)

noms dels autors (12pt):

Futura Std Medium Condensed

Decàleg interior:

Futura Std Light Condensed (13pt)

Continuar veient:

LA PUBLICACIÓ

TFG

Lena Macau Sanz

1 de Juny del 2017

**E I
NA**

De la investigació dels mètodes que utilitzen els equips de treball actuals, de la síntesi de quinze entrevistes a professionals del sector i de les conclusions entre la realitat i l'ideal del treball en equip, neix teamworks.

Parlem d'un decàleg que conté els deu aspectes més importants per formar un equip de treball per projectes sigui quina sigui la seva funció i objectiu.

La finalitat de cada un dels punts va més enllà de destacar quins són els beneficis del treball en equip, per això teamworks ens explica com adaptar el nostre equip per incloure aquestes pràctiques i veure una millora de resultats.

teamworks

1

Els membres han de ser escollits, no només per la tècnica, sinó en base a la confiança i la capacitat d'aplicar coneixements

2

El nucli de l'equip ha de ser multidisciplinar i substituïble, els especialistes seran serveis externalitzats.

3

La manera de planificar és amb un retrocalendari de final a inici. En cas de contratemps, s'aplica la norma de prioritats.

4

Comunicació oberta amb reunions formals o informals en seqüències de, màxim, cada set jornades.

5

A un líder se l'ha de reconèixer en base al coneixement, l'experiència i la bona gestió. Lideratge i autoritat no són sinònims.

6

L'equip ha d'estar cohesionat. Una manera molt útil de fer-ho és mitjançant formació conjunta sobre temàtiques relacionades.

7

El partner és un membre més de l'equip.

8

Les funcions estan ben definides. Els demés poden opinar, però les decisions les pren cada especialista amb el líder.

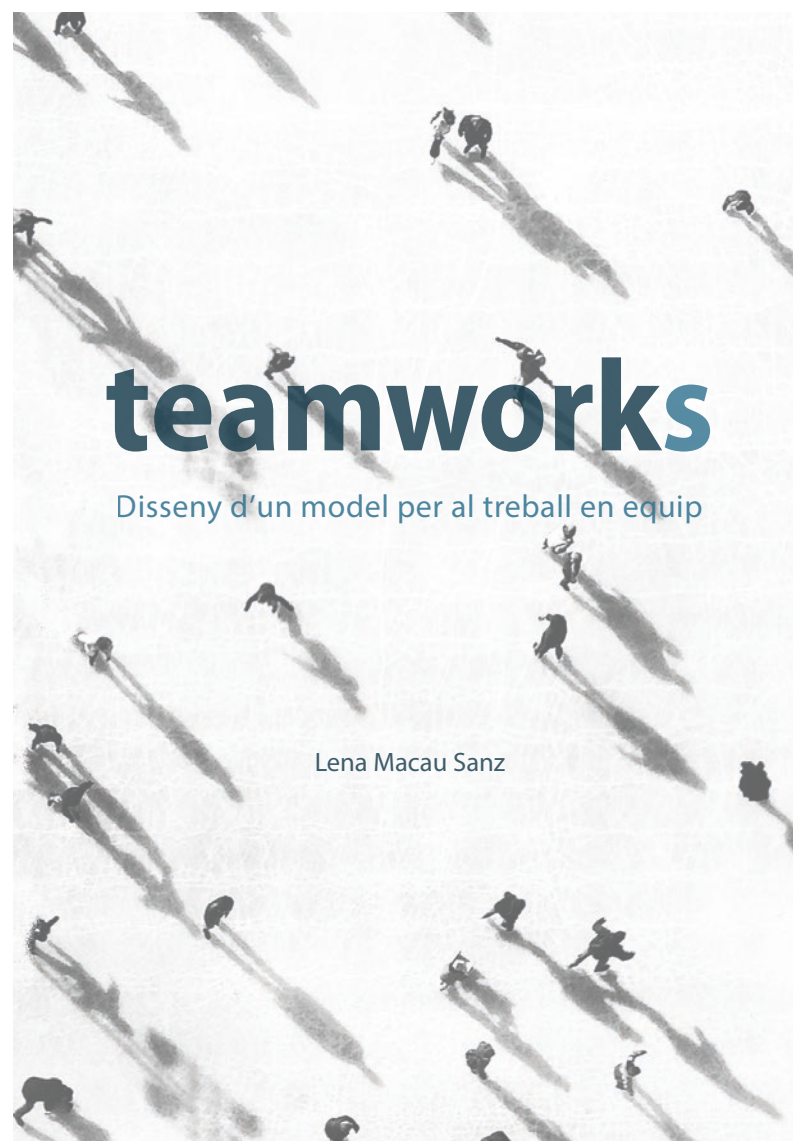
9

Prevenir durant la planificació és important. L'ús del Mètode *What If?* o semblants ha de formar part del projecte.

10

Cal incloure una reunió post-projecte amb tots els membres com a acumulació de coneixement i millora per a la continuïtat.

teamworks



*If you want to go fast, go alone.
If you want to go far, go together.*

African proverb

Lena Macau Sanz

teamworks

Disseny d'un model per al treball en equip

PRÒLEG

Teamworks és un decàleg que contempla els diversos aspectes a tenir en compte quan es vol formar un equip de treball per projectes¹ sigui quina sigui la seva funció i objectiu. Aquest decàleg ha nascut de la síntesi d'una recerca molt heterogènia i es manté en aquest punt per a fer servei a professionals de qualsevol àmbit relacionat amb el treball en equip.

Des dels més professionals, qui trobaran alguna curiositat que encara no han contemplat; els novells, qui en faran un ús més enfocat a conèixer el sector i veure quines tècniques utilitzen altres professionals fins als lectors més llunyans que simplement tinguin ganes de conèixer experiències d'altres professionals i en facin una lectura amb perspectiva.

¹ Entenem per projecte una activitat o conjunt d'activitats amb uns objectius definits des de l'inici. El projecte porta implícita una data de finalització. Per això, normalment són períodes amb diversos graus d'intensitat que segueixen una cronologia de fases semblants a: (1) Comprensió, (2) Observació, (3) Definició, (4) Ideació, (5) Prototip, (6) Testeig i (7) Implementació.

Les conclusions que hi ha darrere de cada un dels deu punts del decàleg han estat possible gràcies als testimonis de quinze professionals de diversos sectors a qui la vida ha portat a relacionar-se amb equips de treball; ja sigui formant-ne part, ja sigui dirigint-los o mitjançant una observació propera d'aquests.

Juntes s'han convertit en petits assajos sobre cada una de les variables a tenir en compte per formar un equip i han quedat reforçades i enriquides quan s'han comparat amb una recerca de tendències actuals per acabar adoptant un caràcter de manual.

La recerca duta a terme neix d'un conveni dins del marc de col·laboració entre l'Escola EINA de Disseny i Art i la FNOB - Fundació de Navegació Oceànica de Barcelona -. El sector de la vela transoceànica vol obrir-se al món i començar a ser més coneguda i familiar a Catalunya i, alhora, el disseny intenta obrir-se pas en diferents sectors per a veure com pot aportar solucions carregades de creativitat en terrenys encara llunyans.

Teamworks és la culminació d'aquest projecte on es pretenia estudiar la manera en que s'organitzen els equips de vela transoceànica per fer aplicables els seus mètodes a la resta de la societat.

Tan aviat com el projecte es va convertir en Treball de Fi de Grau, va fer falta començar a aproximar-se al món de la vela i de les organitzacions de totes les maneres possibles i viables.

Ha estat una recerca d'un any de durada que va començar el 19 d'Abril del 2016 amb la visita al vaixell *One Panet One Ocean* mentre en Dídac Costa, en Jordi Griso i la resta del seu equip es preparaven per competir a la Vendée Globe². Ara, un any després, la recerca compta amb entrevistes de quinze professionals i un estudi de tendències actuals sobre el treball en equip. Part de la mostra d'entrevistats ha estat accessible gràcies al treball conjunt d'Eina amb la FNOB. Xosé-Carlos Fernández, director de la Fundació, és un dels entrevistats i alhora un ampli coneixedor tant del món de la vela com del treball en equip. Voldria destacar la seva aportació en aquesta recerca de diversos punts clau que han fet possible que aquesta recerca hagi arribat a ser el que és. Tota aquesta acumulació de coneixement i les conclusions extretes són el material del que s'ha disposat per a formar *Teamworks*.

Els entrevistats han estat professionals de la vela transoceànica, majoritàriament. A la recerca s'hi han afegit altres esportistes d'elit i s'ha acabat de perfilar amb professionals, no esportistes, però que treballen en equip a diari.

² Regata on es dona la volta al món en solitari, sense escales i sense assistència. El punt de partida i arribada és Les Sables D'Olonne, a França.

Les característiques de la mostra d'entrevistats han estat tres:

1. Que fossin coneixedors d'equips que treballen per projectes.
2. Que fossin equips on els membres tenen funcions diferenciades.
3. Que no només fes falta el factor humà si no algun tipus de material instrumental per a dur a terme el projecte.

Així doncs, *teamworks* es presenta com a font d'informació provinent d'un sector específic com és la vela transoceànica transformat per a ser útil a tots els sectors que treballen en equip, que a dia d'avui en són la majoria.

Lena Macau Sanz
EINA 2017

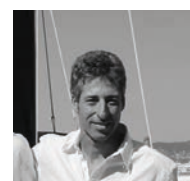
ÍNDEX: Com formar un equip

- 14** La mostra d'entrevistats
- 21** Els membres de l'equip
- 26** L'externalització de serveis
- 32** Com fer el calendari
- 36** La comunicació entre els membres
- 42** El lideratge apropiat
- 48** La cohesió de l'equip
- 56** La funció dels partners
- 62** Distribució de tasques per funcions
- 68** Prevenir els obstacles
- 74** La idea del post-projecte

Els entrevistats han estat quinze en total. Es mostren separats en grups de tres depenent de la categoria a la que pertanyen. Les entrevistes s'han distribuït de la següent manera:

1. Directors d'equip de vela transoceànica
2. Altres coneixedors de vela transoceànica
3. Altres esports marítims amb trets comuns amb la vela
4. Altres esports terrestres amb trets comuns amb la vela
5. Altres professionals amb trets comuns amb la vela

Com és apreciable, es va obrint el camp de treball i per això serà possible crear una recerca que, naixent de la vela transoceànica, es complementi amb opinions d'altres professionals i el resultat pugui servir a tota la societat.



p.80

JORDI GRISO

Director d'equips de vela transoceànica

“El que més m'agrada de treballar en equip és la suma de virtuds dels tots els membres”



p.88

JAN SANTANA

Director d'equips de vela transoceànica

“S'ha de fidelitzar a tot l'equip perquè sàpiguen mimar les feines”



p.96

JAVIER VILALLONGA

Coord. d'equips de vela transoceànica

“Que els membres naveguin i cobrin no vol dir que siguin professionals, i l'important és ser-ho”



p.102

DÍDAC COSTA

Navegant de vela transoceànica

“Si tot fos més pla, més igual, els membres estarien més predisposats i entregats a treballar”



p.106

XOSÉ-CARLOS FERNÁNDEZ

Director de la FNOB

“La intel·ligència no es medeix pel volum d'experiència que es té, sinó per la capacitat d'aplicar-la”



p.112

JOAN RICARD MACAU

Navegant amateur

“Els dubtes que pot tenir un professional són diferents als dubtes que pot tenir un amateur com jo”

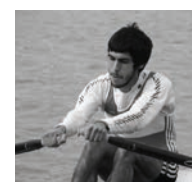


p.116

ALEXANDER SIGURBJÖRNSSON

Remer olímpic

“L'aspecte tècnic en els membres de l'equip és fonamental. S'ha de ser bona persona, però no n'hi a prou”



p.120

DAVID BALLESTER

Remer

“Cal que hi hagi objectius comuns, hem de saber els objectius de tots. Si no, no és possible avançar”



p.124

RAFAEL TIBAU

Navegant i director d'equips del Dakar

“La única manera de poder fer una cosa és voler-la fer. Intentar-ho encara que es fracassi, però arriscar”



p.134

MARTÍN CLERCH

Tècnic en innovació de Fòrmula 1

“Donar confiança als equips pels qui treballes és clau per establir una relació amb ells i que hi hagi continuïtat”



p.140

THOMAS BAGUR

Enginyer automovilístic

“Quan estem cansats és quan surten els problemes. Cal que les condicions de treball compensin als treballadors”

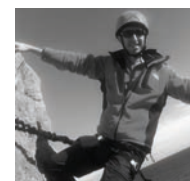


p.146

RUBÉN GARCÍA

Ciclista EEUU

“És molt important que cadascú ajudi a complir l'objectiu comú. Si no, apareix la pressió de grup i es perd tota la cohesió aconseguida”



p.150

ESTEVE LLOP

Bomber

“És important tenir una bona relació i comunicació amb els companys”



p.154

ANA CASTILLO

Anestesista

“Ser pesat a vegades estalvia molts mals de cap”



p.158

ISMAEL NEGREIRO

Director empresarial (e-commerce)

“El capital més important de qualsevol entitat són les persones simpàtiques i amb actitud”

DECÀLEG

Els membres han de ser escollits, no només per la tècnica, sinó en base a la confiança i la capacitat d'aplicar coneixements.

JORDI GRISO

Director d'equips de vela transoceànica

RUBÉN GARCIA

Ciclista EEUU

JAVIER VILALLONGA

Director d'equip de vela transoceànica

DAVID BALLESTER

Remer

RAFAEL TIBAU

Navegant i especialista del Dakar

1

ELS MEMBRES

“Un conjunt característic de dos o més persones que interactuen dinàmica y adaptativamente respecte a una meta/objetius/misió, i cada un té alguns rols o funcions específiques que executar.” (Tannenbaum, Beard y Salas, 1992. p.70)³

Si ens basem en la definició d'equip que fan Tannenbaum, Beard i Salas el 1992, gairebé tots en un moment o altre de la nostra vida hem tingut l'experiència de treballar en equip; incloent aquí, l'època estudiantil, la vida dins l'entorn familiar o la professió de molts de nosaltres. Un equip és molt més que un conjunt de persones col·locades

³ Cita extreta de la tesis doctoral de Joan Anton Ros Guarch. *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos*. Traducció feta per l'autora de la publicació.

en un mateix espai i temps que pretenen complir una mateixa tasca, i aquesta és la part més difícil, però alhora la més interessant. De fet, com apunta Jordi Griso, un equip es basa en la suma de virtuts de cada un dels membres. Ell compara l'equip amb una petita família, però una família amb molta intensitat i amb una data de finalització.

La diferència principal entre un equip de treball i una família és que, a diferència de la família, en un equip podem triar els membres que volem que en formin part. "Hem de seleccionar als components de l'equip, de manera que les habilitats i destreses de cada tasca estiguin convenientment distribuïdes entre els membres del grup i que poseeixin, a més, les habilitats socials que requereix treballar i interactuar en grup" (González, Silva y Cornejo 1996 p.75)⁴. Coincideixen la majoria de professionals entrevistats quan diuen que el més important és el factor humà alhora de triar qui forma part de l'equip i qui no. És interessant pensar en la idea de formar un equip amb gent empàtica, apta per a formar part d'un equip cohesionat i en qui poder confiar. "Una confiança que els permeti delegar a la competència del company i parcel·lar el seu treball sabent que "l'altre" complirà la seva part." (Borrell, 1998 p.70)⁵. Totes aquestes són qualitats innates que es presenten difícils d'aprendre o ensenyar i que a simple

⁴ *Ídem*

vista poden ser complicades de detectar. La comunicació no verbal, la manera de comportar-se vers un grup desconegut i els contextos extrems poden ser situacions de manifestació d'aquestes qualitats. En el cas de Rubén García, els equips de ciclisme professional l'han permès tenir un entrenador extern propi que ni tan sols l'equip coneix, pràcticament el membre més important d'un equip, entenant que és la persona en qui ell més confia. Altres casos com és el de la vela transoceànica tenen molt present el factor geogràfic. Javier Vilallonga explicava com intentar comptar amb membres locals fa més senzilla l'estança i alhora fomenta el potencial autòcton.

Cal, però, no deixar de banda la importància de la professionalitat⁶. A diferència de grans empreses que seleccionen treballadors per a després formar-los ells mateixos, quan es munta un equip d'aquestes característiques la formació és mínima ja que cada un dels membres arriba a l'equip amb una formació i funció diferent. Per això, dos dels testimonis, David Ballester i Rafael Tibau, expliquen

⁵ *Ídem*

⁶ La professionalitat no la dona només una bona formació. Una persona professional és autònoma en tant que sap com comportar-se i què fer per fer front a diverses situacions relacionades amb la seva formació, és rigorosa, responsable i, sobretot, competent.

que els processos de selecció a través de les capacitats tècniques i físiques són molt comuns i que és així com es descobreix com són les persones realment.

“El més important és saber la finalitat de l'equip”. Aquestes són paraules d'Ismael Negreiro parlant sobre el factor més important alhora de triar els membres d'un equip: l'objectiu comú. Quan triem els membres d'un equip hem de pensar quin és l'objectiu de cada un d'ells. Si l'objectiu que cadascú s'ha proposat és més o menys el mateix, l'equip podrà funcionar des d'aquest punt de vista, però si uns dels components té els objectius molt més alts que els altres farà que uns se sentin poc valorats. Els que més alts tenen els objectius sentiran que no poden confiar en els altres perquè com que el compromís és menor, la implicació també. Preguntar-se quin és l'objectiu pel qual es treballa és la clau número u per triar els membres d'un equip. Un objectiu que sigui assolible, que els membres el comparteixin i del que cadascú pugui sentir-se'n partícip per mantenir-se motivat.

DECÀLEG

El nucli de l'equip ha de ser multidisciplinar i substituïble, els especialistes seran serveis externalitzats.

XOSE-CARLOS FERNÁNDEZ
Director de la fundació FNOB

DAVID BALLESTER
Remer

ALEXANDER INGVAR SIGURBJÖRNSSON
Remer olímpic

THOMAS BAGUR
Enginyer automovilístic

ESTEVE LLOP
Bomber

2

L'EXTERNALITZACIÓ

Fa uns quants anys que la manera de treballar i viure en versió multitasca⁷ - terme extensament emprat per Byung-Chul Han -, està en auge i cada cop més estem en dos o més llocs alhora; fet possible gràcies, en part, a la tecnologia. Els equips, doncs, també se'n veuen afectats. Mentre que el model clàssic de formació d'equips ens duu a pensar que un equip és una entitat tancada on tots els membres hi són al 100%, cada dia és més comú el concepte de l'Outsourcing⁸, o externalització de serveis.

⁷ El terme multitasca al que Byung-Chul Han fa referència es presenta com un nou estil de vida on hom fa moltes activitats alhora i al màxim de rendiment. És un estil de vida accelerat i sense explotació aliena, sinó autoimposada. El treball es converteix, ara, en el principal mitjà de realització i optimització personal.

Un equip és un engranatge que a dia d'avui, formant part d'un món globalitzat, té els seus límits molt difosos. Com que el món s'està flexibilitzant i sembla ser que la manera de relacionar-se actualment és creant xarxa, l'outsourcing està suplint moltes mancances que tenia el model clàssic de formació d'equips i està aportant molts avantatges. Segons Forbes "L'Outsourcing i l'offshoring van aparèixer com a mesures per a retallar costos, però les companyies que creen valor real de manera prolongada l'utilitzen amb finalitats més estratègiques - per guanyar capacitats que ells no tenen internament, o per a reforçar capacitats que tenen."⁹

Tal com Xosé-Carlos Fernández es qüestionava, un equip ha de ser un joc de membres interns i externs. S'ha de valorar la durada i implicació de cada una de les funcions i decidir quines mereixen formar part de l'equip a temps complert i quines altres poden convertir-se en serveis externalitzats. No és estrany, sinó molt comú en sectors esportius com el rem. Tant en David Ballester

⁸ L'Outsourcing és la subcontractació de tercers per a que es facin càrrec d'algunes activitats complementàries o adjuntes a l'activitat principal.

⁹ Cita extreta de l'entrada penjada el dia 15/6/2010 a la pàgina web www.forbes.com. Article de Michael Heric i Bhanu Singh. Traducció feta per l'autora d'aquesta publicació.

com l'Alexander Ingvar expliquen que els seus equips professionals compten amb un fisioterapeuta i un metge externalitzats. També, cada cop més apareix la figura del psicòleg com a membre externalitzat d'un equip. Thomas Bagur i Alexander Ingvar Sigurbjörnsson fan referència als psicòlegs com a personatges clau formant part dels serveis externalitzats dels equips on hi ha un munt de tensió i intensitat.

Però, quin és el nombre òptim de membres que formen la part nucli de l'equip? Un article de The Wharton School de Pennsylvania en recull algunes conclusions: "El famós estudi de Ringelmann sobre estirar de la corda — normalment anomenat l'efecte Ringelmann — analitza gent sola i en grup mentre estiren una corda. Ringelmann, doncs, mesura la força en estirar. Com més gent afegeix a la corda, Ringelmann descobreix que la força total generada pel grup augmenta, però que la mitjana de força feta per cada membre del grup disminueix, així doncs, desacredita la teoria que l'esforç d'un grup augmenta respecte a l'individual. Ringelmann atribueix aquest fet al "social loafing" — ganduleria social — una condició on el grup o equip tendeix a amagar la manca d'esforç individual."¹⁰

¹⁰ Cita extreta de l'article *Is your team too big? Too small? What's the Right Number?* del 14 de Juny de 2016 a la web knowledge.wharton.upenn.edu. Traducció feta per l'autora d'aquesta publicació.

En aquest mateix article en reprèn la següent idea: “En el món del treball, diu Wittenberg, s’ha reforçat la idea que cinc o sis membres és el nombre adequat (en un equip). Com a mínim per nosaltres, dóna a cadascú una funció real. Però francament, penso que depèn de la tasca.”¹¹ En el cas dels bombers, per exemple, com explica Esteve Llop, els equips en cada torn són més o menys quatre persones al parc de bombers i com que ells no treballen per funcions, ho fan tot entre tots i sense serveis externalitzats. Podríem dir que els equips de bombers són tots formats per la part “nucli”. Però què passa si, encara que el nombre òptim d’integrants d’un equip sigui de cinc o sis persones, es necessita més personal? Parlen els experts de la subdivisió en equips més petits dins de l’equip principal i, sobretot, és aquí on la tendència a l’outsourcing està molt implementada.

“Un home intel·ligent és aquell que sap ser tan intel·ligent com per contractar gent més intel·ligent que ell” és una idea del president dels EEUU John F. Kennedy¹² que també compartia Andrew Carnegie¹³ -industrial, empresari i filàntrop- amb la seva frase “El secret del meu èxit va ser envoltar-me de persones millors que jo”. Al segle XXI defensa aquesta idea Xosé-Carlos Fernández destacant la importància d’una persona a l’equip que faci d’eix connector entre l’equip i els professionals, més que no pas tenir tots els professionals en planitlla. Per això, treballar amb equips que fusionen una part nucli i una part externalitza-

da permet comptar amb els millors professionals de cada sector, permet reduir costos perquè només es contracten serveis en els moments específics que fan falta i permet tenir un nucli d’equip de menys integrants que, com ja s’ha esmentat anteriorment, permet ser més flexible i funcionar molt millor a nivell organitzatiu i comunicatiu.

¹¹ Ídem

¹² Trenta-cinquè president dels EEUU del 1961 al 1963.

¹³ Va ser gerent de la Pennsylvania Railroad Company i va donar gran part de la seva fortuna a la filantropia, a la educació i a finançar biblioteques i escoles.

DECÀLEG

La manera de planificar és amb un retrocalendari de final a inici. En cas de contratemps, s'aplica la norma de prioritats.

JAN SANTANA

Director d'equips de vela transoceànica

THOMAS BAGUR

Enginyer automovilístic

ESTEVE LLOP

Bomber

ANA CASTILLO

Anestesiata

DÍDAC COSTA

Navegant de vela transoceànica

JORDI GRISO

Director d'equips de vela transoceànica

3

EL CALENDARI

El factor temps és tan rellevant com complex a l'hora de planificar i encabir totes les fases del projecte en una quantitat de temps determinada. Ja al nostre dia a dia és bastant freqüent trobar-nos corrent darrere del rellotge i d'eterns llistats de tasques per fer, però això és quelcom que no podem permetre'ns quan planifiquem les tasques necessàries per a finalitzar un projecte en una data exacta.

“La fal·làcia de la planificació fa referència al fenomen de la predicció, molt familiar quan es tracta d'ajustos organitzacionals, on la gent subestima el temps que trigarà a completar una tasca futura, malgrat saber que tasques similars han requerit més temps anteriorment que el que s'està destinant.” (Michael D. Mumford i Michael Frese, 2015 p.31)¹⁴ El terme fal·làcia de la planificació va ser esmentat en primer lloc per Kahneman i Tversky el 1979 i el 1982. El fet és que hi ha una tendència extensa a sub-

estimar la durada de les tasques que hem de dur a terme perquè vinculem la quantitat de temps que en realitat es necessita per a dur a terme la tasca amb el poc temps real que tenim.

Per a solucionar aquest fet, una de les propostes és trobar alguna tasca similar que s'hagi dut a terme anteriorment i de la que es recordi el temps que va durar i utilitzar-lo com a referència per a la nova tasca a dur a terme¹⁵. Un altre sistema útil i eficient són els gestors de projectes, programes que permeten a un equip organitzar-se amb un calendari, compartir documents en xarxa i rebre notificacions de les tasques a fer cada dia. Jan Santana parla del bon servei que a ell li fan els gestors de projectes quan dirigeix equips; però és Thomas Bagur qui cita un dels conceptes clau per a la planificació: el retrocalendari.

Pensar les tasques començant per la data límit i acabant al present evita que la fal·làcia de la planificació ens afecti. Al cap i a la fi, la data límit no es podrà canviar i si destinem el temps real que necessita cada tasca, no estarem tan desprevinguts de recursos i tindrem més marge per afrontar els contratemps.

¹⁴ Cita extreta del llibre *The Psychology of Planning in Organizations. Research and Applications*. Traducció feta per l'autora d'aquesta publicació.

¹⁵ Idea extreta d'un article de Dave Goodsmith el 4 de Novembre de 2012 a Life Hacks dins la pàgina web www.thenextweb.com.

És cert que de contratemps sempre n'hi ha. Podem, però, predir-ne alguns i disminuir el risc no sistemàtic del projecte, aquell que sí que es pot detectar i prevenir. Són temes molt treballats en sectors com els bombers o en les intervencions quirúrgiques. D'una banda, Esteve Llop explica que els bombers fan un simulacre a cada guàrdia per a repassar el protocol a seguir en cada una de les diverses situacions que poden haver d'afrontar i, així, prevenir situacions inesperades. D'altra banda, els doctors i anestesistes com Ana Castillo repeteixen més de quatre vegades el llistat d'informació sobre el pacient, que anomenen Checklist, per revisar si la informació que contenen és la correcta. A vegades els pacients pensen malament quan creuen que el fet que els preguntin tantes vegades el mateix vol dir que els professionals estan desorganitzats, però ella els explica que el que fa és per comprovar que la informació és correcta. Hi ha coses que encara que semblin impossibles, passen. S'ha d'estar atent i fer-ho bé ens explicava Ana Castillo.

La majoria de vegades, però, quan hi ha contratemps i no hi ha cap altra solució que endarrerir les tasques planejades, el remei és aplicar una jerarquia de prioritats. Dídac Costa i Jordi Griso ho corroboren. Per això és interessant tenir clares les tasques per ordre de prioritat quan es plantegen.

DECÀLEG

Comunicació oberta amb reunions formals o informals en seqüències de, màxim, cada set jornades.

JORDI GRISO

Director d'equips de vela transoceànica

ISMAEL NEGREIRO

Director empresarial (e-commerce)

ALEXANDER INGVAR SIGURBJÖRNSSON

Remer olímpic

JAN SANTANA

Director d'equips de vela transoceànica

4

LA COMUNICACIÓ

“La pràctica de la visió compartida implica tenir l’habilitat de desenterrar imatges del futur compartides que promoguin compromís i adhesió en lloc de compliment. En el domini d’aquesta disciplina, els líders aprenen la contraproductivitat de tractar d’imposar una visió, sigui quina sigui. (Peter Senge, 1990 p.9)”¹⁶ Són paraules de Peter Senge, però és una idea que també comparteixen Jordi Griso i Ismael Negreiro pel que fa a no menysprear cap opinió dins l’equip. D’una banda, Negreiro destaca que la gent és una font de creativitat enorme independentment de la seva formació, independentment de la seva cultura i independentment de la seva creativitat. És important

¹⁶ Cita extreta del llibre *The fifth discipline* de Peter M. Senge. Traducció feta per l’autora d’aquesta publicació.

que la gent de l'equip se senti partícep del projecte, que les seves opinions siguin escoltades i que alguna proposta sigui plasmada. També, Jordi Griso, després de la seva experiència a la Vendée Globe del 2017 parla d'un dels membres que formava el seu equip, Trabal, un estudiant en pràctiques de qui destaca la important aportació d'un punt de vista amb perspectiva externa durant la presa de decisions.

“Un no pot connectar els punts mirant cap al futur, només es poden connectar quan es mira cap al passat.”¹⁷ Coincidint amb Griso i Negreiro, aquesta idea és la primera de les històries que explica Steve Jobs al seu discurs Connecting the Dots per a la Universitat d'Stanford i sobre la que escriu John Baldoni al seu llibre *Never let your ego stop you from learning*. Per això no s'ha de despreciar de primera ma cap suggerència sigui quina sigui la font, potser en un primer moment no en som conscients, però podria conduir a importants conseqüències positives.

Per a que la transmissió de suggerències sigui possible, però, cal crear l'ambient. És per això que parlem de la importància de tenir una reunió presencial en un màxim de set jornades on tots els membres de l'equip hi siguin presents. “Quan es tracta de crear un equip exitós, els equips que confien únicament en la comunicació electrònica són

¹⁷ Traducció feta per l'autora d'aquesta publicació.

menys exitosos que els que entenen perquè la comunicació en persona és important” diu Wittenberg. “L'email és un mitjà terrible.... No relaciona el sarcasme o les emocions gaire bé, i els malsentesos poden augmentar. Hi ha una cosa molt important i molt diferent quan es parla amb algú cara a cara.”¹⁸

Cal destacar que tant Alexander Ingvar Sigurbjörnson com Jan Santana tenien reunions cada dia amb l'equip per a comentar els aspectes necessaris. D'altres entrevistats estaven en contacte via electrònica constantment i d'altres es reunien quan hi havia un tema del que parlar amb profunditat. Voldria posar en rellevància la importància de reunir-se encara que no hi hagi un tema aparentment rellevant entre mans, encara que només sigui per a explicar-se els uns als altres com estan duent a terme les tasques. A vegades el resultat seran reunions curtes i de poc contingut, però d'altres es desencadenaran temàtiques no previstes i es fomentarà el diàleg i la comunicació assertiva¹⁹. Els demés podran donar opinions o consells respecte dels diversos temes, però serà el responsable de cada funció el que prendrà la decisió final que cregui més convenient.

¹⁸ Cita extreta de l'article *Is your team too big? Too small? What's the Right Number?* del 14 de Juny de 2016 a la web *knowledge.wharton.upenn.edu*. Traducció feta per l'autora d'aquesta publicació.

Si les reunions han de ser de caràcter formal o més aviat informal depèn del tipus d'equip del que parlem o de la funció. Això sí, un recent estudi capitanejat per Alex Pentland confirma, després de col·locar insígnies electròniques als membres d'una empresa, que "Amb remarcada consistència, les dades confirmen que la comunicació, de fet, juga un paper crític quan es tracta de construir equips exitosos (Alex Pentland 2012)."²⁰ I no només, això, sinó que el tipus de comunicació que conduïa a una millora per l'equip era l'informal, sorprenentment el tipus de comunicació dels treballadors quan es reunien per fer el cafè.

¹⁹ L'assertivitat és la capacitat personal d'expressar els sentiments, les emocions o els pensaments propis de manera lliure i amb seguretat, sense negar els drets dels altres i sense que els altres vegin en aquestes expressions conductes agressives o manipuladores. Definició extreta de www.diccionari.cat

²⁰ Cita extreta de l'article *The new science of building great teams* escrit per Alex Pentland l'Abril del 2012 a www.hbr.org que és la plataforma de Harvard Business Review.

Alex Pentland és un científic de computació, professor de Toshiba al MIT i un emprenedor. La seva recerca es basa en la física social, el big data i la privacitat. És un pioner dels wearable computing - la computació portàtil-.

DECÀLEG

A un líder se l'ha de reconèixer en base al coneixement, l'experiència i la bona gestió. Lideratge i autoritat no són sinònims.

ISMAEL NEGREIRO

Director empresarial (e-commerce)

THOMAS BAGUR

Enginyer automovilístic

ALEXANDER INGVAR SIGURBJÖRNSSON

Remer olímpic

ESTEVE LLOP

Bomber

JORDI GRISO

Director d'equips de vela transoceànica

5

EL LIDERATGE

El sociòleg Max Weber (com es cita a L'art de liderar, 2003) sosté que hi ha tres tipus de poder legítim. "El tradicional, com el del patriarca o el cap de la tribu. El carismàtic, com el del cabdill, i el poder legal, en què el poder es deriva del respecte dels procediments permesos per la llei. (...) Això no obstant, tots coneixem exemples de caps perfectament legítims des del punt de vista legal que no gaudeixen de l'estimació dels seus subordinats." (Francesco Alberoni, 2003 p.22). Tan important és haver estat escollit legítimament com que la gent a qui representaràs estigui conforme i se sentin valorats. Una cosa és l'autoritat del coneixement i l'altra l'autoritat que et dona el poder en sí mateix. Un director guanya qualitat, segons Ismael Negreiro, quan compta amb autoritat en base al seu coneixement i no al poder *per se*, malgrat destaca que durant la seva trajectòria ha passat per moments més dificultosos a l'hora d'orga-

nitzar un equip. El mateix cas s'ha donat a la trajectòria de Thomas Bagur, ambdós han capitanejat equips de gent amb més edat que ells i això pot crear certes dificultats en una tradició on s'ha vinculat l'edat amb l'experiència en comptes de l'experiència amb el coneixement deixant de banda l'edat. Jorge Luis Borges, 1988, regala aquesta frase que diu així: "No sé si sóc un bon escriptor; crec ser un excel·lent lector o, en tot cas, un sensible i agraït lector." (p.449).²¹ Aquestes paraules contenen l'arrel de la idea. El valor el dona l'experiència i la dedicació a allò pel que es treballa. És així com ens hem de mirar els nostres caps i valorar-los per l'expertesa des d'un punt de vista crític, no pel càrrec que tenen.

Relacionat amb la comunicació, el lideratge ha de contenir una part de capacitat de recepció de crítiques. "Estar obert a les crítiques — criticable — et converteix en un emocionat oient²² sensible a una entrada a temps real d'inputs del món que t'envolta" (John Maeda, 2009).²³ Expliquen Alexander Ingvar Sigurbjörnsson i Esteve Llop que els directors — en el seu cas entrenadors o caps — sí que permeten que ells els donin la opinió quan creuen que les decisions podrien estar preses d'una altra manera

²¹ Cita extreta d'un pròleg que Jorge Luis Borges va escriure l'any 1988 i que forma part del volum IV de Obras Completas. Traducció feta per l'autora d'aquesta publicació.

i ho valoren com a quelcom positiu en tant que fa que els membres de l'equip se sentin partíceps de les decisions, encara que és probable que els motius del director per prendre tals decisions siguin prou potents quan els explica com per acabar prenent el camí que el director proposava i no la contraproposta dels altres. Tot depèn de la situació, però hi ha d'haver la oportunitat de fer que aquestes converses siguin possibles.

Malgrat la paraula "director" està àmpliament utilitzada i se la relaciona amb "presa de decisions" i "poder", el paper d'un director d'equip no és només aquest. La responsabilitat que recau sobre ell així com la capacitat d'organitzar tots els membres que segueixen les seves directius són les qualitats que un director ha de tenir més desenvolupades i pel que se l'ha de valorar. Al final, el que fa qui coordina un equip és gestionar egos i persones; explicava Jordi Gri-so quan parlàvem del més important a l'hora de formar un equip. Un director d'equip ha de posar les condicions per

²² L'expressió real és *hungry listener*, no hi ha una traducció prou propera en català per a descriure-ho. Literalment vol dir: afamat oient.

²³ Cita extreta de l'article *Critique me, please* escrit per John Maeda el 21 de Maig de 2009 a www.hbr.org que és la plataforma de Harvard Business Review. Traducció feta per l'autora d'aquesta publicació.

a que tothom treballi agust, les eines, l'ambient, les respostes... Moltes vegades és més important saber el problema personal que té algun membre i ajudar-lo a resoldre'l. Per això el més important són les persones que formen l'equip, perquè si no s'entenen entre elles, no pot funcionar res.

Cal tractar, per últim, però no menys important, una situació que es dona comunment a la realitat quan es treballa en equip:

Quan s'empren un projecte tal, hi ha un director d'equip assignat des del minut zero. A mida que es comencen a prendre decisions, les peces — membres — de l'engranatge — equip — es van recol·locant i trobant el seu espai. En aquest moment apareix l'anomenat *líder carismàtic*. Francesco Alberoni al llibre *L'art de liderar* el 2003 explica que "l'expressió líder carismàtic va ser utilitzada per primera vegada per Max Weber, per a designar el líder que sorgeix del no res, de l'estat naixent d'un moviment, i al qual els seus seguidors reconeixen qualitats extraordinàries. Sap com fer-se escoltar, manté la gent del grup unida, traça els objectius, llança les consignes d'ordre, desperta entusiasme i passió" (Francesco Alberoni, 2003. p.25) Quan el líder carismàtic no és la mateixa persona que el director d'equip oficialment designat, és feina del director posicionar-se tenint, especialment, en compte aquest líder carismàtic, ja que sabem que si establim amb ell una relació tensa, això afectarà a tot l'equip per la seva capacitat innata de liderar i convèncer. Per contra, en el millor dels casos, el director

de l'equip serà un líder carismàtic que té facilitat per fascinar el seu propi equip i cohesionar-lo per caminar tots en la mateixa direcció.

DECÀLEG

L'equip ha d'estar cohesionat. Una manera molt útil de fer-ho és mitjançant formació conjunta sobre temàtiques relacionades.

ESTEVE LLOP

Bomber

RAFAEL TIBAU

Navegant i director d'equips del Dakar

JORDI GRISO

Director d'equips de vela transoceànica

RUBEN GARCIA

Ciclista EEUU

THOMAS BAGUR

Enginyer automovilístic

ISMAEL NEGREIRO

Director empresarial (e-commerce)

MARTÍN CLERCH

Tècnic en innovació de Fórmula 1

6

LA COHESIÓ

El concepte d'equip cohesionat ha estat tractat de manera extensa i des de diversos punts de vista al llarg de la història de la psicologia. Albert V. Carron²⁴ en va ser una de les figures que més va tractar el factor de la cohesió en la psicologia d'equips esportius.

Està comprovat que treballar la cohesió en un equip en millora els seus resultats. Mohammed i Dumville així com Marks, Zaccaro i Mathieu (com es cita a Lim i Klein, 2006, p.1) "Un nombre de teòrics han adoptat una perspectiva cognitiva, tot suggerint que els models mentals d'un equip

²⁴ Albert V. Carron va ser un professor i investigador en Psicologia de l'Esport a l'escola de Kinesiology, de la University of Western Ontario (Canadà). El llegat més preciat pels psicòlegs de l'esport ha estat el seu model sobre cohesió en equips esportius.

— definits com a membres d'un equip —, comparteixen la comprensió organitzada i la representació mental del coneixement sobre els elements clau de l'entorn rellevant (Mohammed & Dumville, 2001, p. 90)— pot millorar la coordinació i l'eficàcia dels membres de l'equip en la realització de tasques que són complexes, imprevisibles, urgents i/o novedoses (Marks, Zaccaro, & Mathieu, 2000)²⁵ El fet que hi hagi teories sobre models mentals comuns en un equip ens dóna motius per pensar que una cohesió ben treballada millorarà l'equip en tots els sentits.

Cal tractar, també, la idea de l'existència d'un sentit de comunitat com fa Sarson (com es cita a Maya Jariego, 2004) “Experiència subjectiva de pertinença a un col·lectiu major, formant part d'una xarxa de relacions de recolzament mutu en la que es pot confiar (Sarason, 1974). Els elements que donen forma a aquesta valoració personal són la percepció de similitud amb els altres, el reconeixement de la interdependència amb els demés, la voluntat de mantenir aquesta interdependència donant o fent pels demés el que un espera d'ells [i] el sentiment de que un és

²⁵ Cita extreta de l'article en format .pdf en xarxa *Team mental models and team performances: A field study of the effects of team mental model similarity and accuracy* de Beng-Chong Lim i Katherine J. Klein. Traducció feta per l'autora d'aquesta publicació.

part d'una estructura més ampla, estable i fiable.” (p. 3)²⁶

D'acord amb tots aquests factors vinculats a la cohesió en el treball en equip i coincidint amb alguns dels nostres entrevistats ens qüestionem quines són les maneres possibles de potenciar tal cohesió. Esteve Llop quan explica el dia a dia de les guàrdies de bombers en destaca la importància de dinar junts. No es porta cadascú el menjar de casa, sinó que tots cuinen per tots, ens explicava. També va comentar com, a part de dinar, l'entrenament era conjunt per a promoure aquesta idea d'equip cohesionat. D'altra banda, Rafael Tibau destaca la importància de tenir un equip ben soldat quan es recorda a ell mateix navegant i pensant que en alta mar la teva vida depèn del company del company que tinguis a la dreta i la seva depèn de tu i de l'altre, comentava.

Hi ha diferents maneres de crear i fomentar la cohesió en un grup, sigui quina sigui la tipologia. A grans trets, Joan Anton Ros Guach en classifica tres grans itineraris dels quals en destacarem el tercer: fomentar el coneixement mutu.

“Aquest és un mètode vàlid per obtenir i reforçar la cohesió, per el qual es recomana que els grups (...) es reuneixi

²⁶ Cita extreta de l'article *Sentido de comunidad y potenciación comunitaria*, d'Isidro Maya Jariego. Traducció feta per l'autora d'aquesta publicació.

xin en grup i dediquin una o dues hores a conversar amb tota franquesa sobre tot allò que resulta irritant dels demés membres del grup. Sovint aquest tipus de discussió franca entre persones que han desenvolupat suficient cohesió de grup, conduirà a una solidaritat major que la que existia a principis de la vida del grup, quan els membres es coneixien només superficialment” (Joan Anton Ros Guarch, 2006 p.80)

Malgrat aquest pot ser un dels itineraris a seguir per fomentar la cohesió en un equip, és encara més interessant que aquesta trobada o reunió no sigui pensada amb la única finalitat de destacar els aspectes negatius dels demés, sinó que tingui un sentit més constructiu. Prenem l'exemple de Jordi Griso per a presentar-lo com a proposta per crear cohesió en un equip. Griso explicava que quan es prepara un equip de vela transoceànica són importants sessions meteorològiques per a conèixer els canvis climàtics de les zones que conformen la ruta de la regata.

“Normalment, ve un bon meteoròleg un cap de setmana i ell fa sessions de meteorologia per als navegants, però com que nosaltres no teníem recursos, vam recuperar els documents que havíem creat de sessions anteriors i entre nosaltres ens reuníem dues hores cada setmana per preparar-nos les sessions”, comentava.

És una bona alternativa incloure sessions on tot l'equip es trobi per fer formació conjunta sobre alguna temàtica relacionada amb el projecte que s'està duent a terme.

D'aquesta manera es desencadenaran les situacions o converses necessàries per a crear cohesió fora de l'ambient purament de treball. També són interessants les dinàmiques que Ruben Garcia o Thomas Bagur duen a terme en els seus respectius camps. Ens expliquen que tot l'equip junt fa sortides de dues setmanes un o dos cops l'any i allà entrenen junts, viuen junts, es relacionen, es coneixen millor, etc. La seva valoració és molt positiva en tant que millora la cohesió de l'equip.

Per últim, però, traslladem-nos a la situació oposada per fer una crítica sobre la necessitat de la cohesió. Que a dia d'avui sigui una tendència valorar el factor humà dels equips i treballar la cohesió com a factor principal no vol dir que en tots els sectors això sigui necessari. Quan vam preguntar a Ismael Negreiro com ho feia per a mantenir el seu equip cohesionat, la resposta va ser justament la contrària: si parlem de cohesió en una empresa que té botigues com la meua, la única cohesió interessant és la del personal amb l'empresa. Hem comprovat que entre l'equip de treballadors com pitjor es porten, més ventes aconseguim. La competitivitat és tan bèstia que és com millor funciona. Aquest, és un exemple amb certes diferències respecte a la tipologia d'equips als que nosaltres fem referència, però sense anar més lluny, Martin Clerch en destacava una característica semblant a la Fórmula 1. Es busca que els mecànics que treballen durant les curses no es coneixin entre ells perquè no hi hagi possibilitat de desconcentració mentre treballen, apuntava Clerch.

És feina del director d'equip pensar quin és el grau de cohesió necessari que requereix cada equip depenent de l'objectiu, el tipus de tasques i la relació entre els membres.

DECÀLEG

El partner és un membre més de l'equip.

JAN SANTANA

Director d'equips de vela transoceànica

ALEXANDER INGVAR SIGURBJÖRNSSON

Remer olímpic

DAVID BALLESTER

Remer

XOSE-CARLOS FERNÁNDEZ

Director de la fundació FNOB

ISMAEL NEGREIRO

Director empresarial (e-commerce)

RAFAEL TIBAU

Navegant i director d'equips del Dakar

JORDI GRISO

Director d'equips de vela transoceànica

7

ELS PARTNERS

Com és apreciable, la formació d'un equip ha de contemplar diverses variables aquí esmentades. Totes elles són importants i faran que l'equip funcioni millor si s'apliquen. Els dubtes referents als partners són, però, *el quid de la qüestió*. Podríem dir que és l'aspecte més pragmàtic i menys abstracte de tots. Un projecte només es pot preparar en base a un pressupost determinat; d'ell dependrà: el vaixell, el número de persones de l'equip, el calendari d'activitats, la duració del projecte, etc. Jan Santana descrivia de manera clara i concisa aquest aspecte de la formació d'equips. El fet de resumir tot el projecte a qüestions econòmiques és el repte real de tots i cada un dels equips i projectes existents.

La majoria de la mostra d'entrevistats s'han referit al pressupost com a la part més complicada d'aconseguir en un projecte. Aconseguir partners o sponsors no només és complicat perquè es tracta de diners, sinó perquè depèn

d'altres aspectes com la cultura del país on l'equip es trobi i dels interessos tant dels partners com de l'equip en sí. A Catalunya han coincidit tant els remers Alexander Ingvar Sigurbjörnsson i David Ballester com els directors i navegants de vela transoceànica que és extremadament complicat trobar finançament en el seu cas. Alexander esmentava que per ell és possible dedicar-se professionalment al rem gràcies a algunes beques de les que pot beneficiar-se, però la dificultat recau en que són sectors que compten amb poc *quórum* al nostre país en comparació amb el futbol o la Fórmula 1. Les empreses prefereixen tenir la certesa que allà on inverteixen els diners la resposta serà favorable i no arriscar.

“Resulta important que una part del grup organizador dediqui temps a la gestió de la relació amb els patrocinadors perquè aquests estiguin acompanyats i que puguin comprovar que es van complint les prestacions establides als inicis del contracte de patrocinis.”(Jesús Gómez, 2016)²⁷. Tant Xosé-Carlos Fernández com Ismael Negrero han estat els qui han destacat d'una manera més explícita el fet d'entendre el partner com a un membre

²⁷ Cita extreta de l'article *Patrocinios deportivos en la empresa* de Jesús Gómez del 28 de Novembre de 2016 a la web de l'Escola de negocis CEREM, associada a la Universitat Rey Juan Carlos amb domini www.cerem.es

més de l'equip. No és casualitat, ja que dels entrevistats, ells són els que tenen un vincle més proper amb el sector empresarial. Si es tracta el projecte només des del punt de vista de la gestió esportiva i no de la gestió del projecte, els sponsors no repetiran perquè es prioritza el component esportiu. Això s'ha de separar perquè a l'esportista sí que ha d'interessar-li l'aspecte esportiu, però al gestor no. Xosé-Carlos Fernández parla d'una manera de millorar la relació entre un equip que proposa un projecte al patrocinador i els interessos d'aquest darrer. La visió del partner es mostraria menys aliena a la cohesió de l'equip si els objectius dels uns i dels altres coincidissin més. D'una banda, l'equip hauria de tenir en compte el fet de publicitar el seu partner sempre que fos possible i el partner hauria d'interessar-se pels esdeveniments i progressos de l'equip més enllà d'esperar la retribució.

En definitiva, la relació amb els partnes és un cicle i per algun punt s'ha de començar. Si es troba un partner i s'estableix una comunicació continuada per a que ambdues bandes se sentin implicades i amb un objectiu comú, serà més fàcil que hi pugui haver una continuïtat i dur a terme més projectes conjuntament. D'aquesta manera l'equip s'estalviarà haver de buscar més partners per a projectes pròxims i el partner seguirà rebent la publicitat buscada.

Un partner també pot ser entès com a vincle de l'equip amb altres sectors. L'sponsor que tenia Rafael Tibau quan es dedicava a la vela el va sol·licitar en un moment de

terminat per col·laborar amb un motorista del Dakar a qui també esponsoritzava. Aquest va ser l'inici de la reconeguda trajectòria de Rafael Tibau al Dakar, fruit d'un vincle inesperat.

Més enllà d'un sistema de finançament a través de partners, actualment hi ha altres opcions que poden dur-se a terme. Jordi Griso i Dídac Costa han apostat pel micro-mecenatge, també conegut com a crowdfunding. "Crowdfunding és, per definició, la pràctica de donar els fons necessaris per a un projecte o empresa tot recaptant petites quantitats de diners de un gran nombre de persones, típicament via internet" (Tanya Prive, 2012)²⁸. Griso i Costa, en vista de la impossibilitat de trobar sponsors que els financers el projecte sencer, que era la seva primera idea, van haver buscar alternatives. Deia Griso que quan es tenen diners no es té tan enginy. En el seu cas, l'alternativa va ser demar finançament a empreses nacionals i locals. Com que el projecte no havia convençut a grans empreses, potser a nivell més humà sí que funcionaria i així ho van provar. La darrera opció era fer un Crowdfunding, en el que Griso no hi creia, però degut a un últim obstacle pocs dies abans de l'inici de la regata va acabar sent l'única so-

²⁸Cita extreta de l'entrada penjada el dia 27/11/2012 a la pàgina web www.forbes.com. Article de Tanya Prive. Traducció feta per l'autora d'aquesta publicació.

lució. Explicava, doncs, que hi havien acabat participant 300 persones de 14 països diferents. Han acabat creant un projecte totalment diferent al que buscaven, on han implicat emocionalment a moltíssimes persones que han creat un projecte que se'l senten igual de seu que del Dídac o d'en Jordi. Estan molt satisfets d'haver aconseguit això que han creat.

DECÀLEG

Les funcions estan ben definides. Els demés poden opinar, però les decisions les prèn cada especialista amb el líder.

ANA CASTILLO

Anestesista

THOMAS BAGUR

Enginyer automovilístic

ALEXANDER INGVAR SIGURBJÖRNSSON

Remer olímpic

JORDI GRISO

Director d'equips de vela transoceànica

8

LES FUNCIONS

“Les funcions descriuen les responsabilitats de les persones en el lloc que ocupen i el que es busca en els grups és la concordança entre la persona, la seva funció i la tasca que s’ha de dur a terme” (Dana Schutt, p.5)²⁹. En tipologies d’equips com els que fem referència a *teamworks*, on cada un dels membres compleix una funció i té una formació diferent; no hi ha competència sinó cooperació i suma de facultats. És a dir, parlàvem de competència en sectors comercials, però si cada un dels membres té una funció diferent, en el pitjor dels casos es podran donar situacions de

²⁹ Cita extreta del document .pdf online de Dana Schutt titulat *Enfoques y perspectivas en psicología social. Desarrollos a partir del pensamiento de Enrique Pichon-Riviere*. Traducció feta per l'autora d'aquesta publicació.

falta de cohesió en l'equip, però no de competència.

Treballar per funcions és una tendència que cal aplicar a tots els equips de treball o empreses sempre que sigui possible. Quan cada membre d'una entitat té una funció determinada, aquest se sent indispensable a l'equip i, per tant, la motivació i la cohesió augmenten.

“La sinergia és, en conseqüència, un fenòmen que sorgeix de les interaccions entre les parts o components d'un sistema (conglomerat). Aquest concepte respon al postulat aristotèlic que diu que “el tot no és igual a la suma de les parts”(Arnold i Osorio, 1998, p.47)³⁰ Les sinergies guarden un potencial especial si es donen en un equip de treball. Aquí recau la diferència entre el treball multidisciplinar³¹ i el treball interdisciplinar³².

Queda comprovat que quan es treballa en equip el po-

³⁰ Cita extreta del document .pdf online de Marcelo Arnold i Francisco Osorio anomenat *Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas* de 1998. Traducció feta per l'autora d'aquesta publicació.

³¹ El treball multidisciplinari fa referència a un grup de professionals treballant en una àrea comuna, però de manera independent.

³² El treball interdisciplinari fa referència a un grup de professionals treballant en una àrea comuna de manera interdependent. Compartint una metodologia de treball.

tencial total és superior a la suma de les parts. Hi té relació un elaborat concepte d'Émile Durkheim³³ que anomena eferescència col·lectiva i a grans trets es pot entendre de tal manera: “Podem afirmar que la eferescència col·lectiva es caracteritza per ser un estat de curta duració que pot produir alteracions o desviacions al mapa normatiu de la societat. Així mateix, pot induir canvis i transformacions socials” (Nocera 2009,p.102)³⁴. Són moments en que l'equip es manifesta com si fos una unitat en el seu conjunt desprenent-se de la identitat individual. Aquest concepte té una llarga trajectòria d'estudis de caràcter sociològic i contempla situacions de col·lectius molt diferents als equips de treball, però pot ser d'utilitat, també, en el nostre camp. Seria una manera d'explicar la informal idea de “fer equip” que tot líder vol aconseguir. També, en equips on no hi ha la funció del líder, són necessàries les sinergies entre les parts. Ana Castillo explica que en una intervenció quirúrgica no hi ha un líder dirigent explícit,

³³ Émile Durkheim va ser un sociòleg i filòsof francès qui va establir formalment la sociologia com a disciplina acadèmica.

³⁴ Cita extreta de la Revista Española de Investigaciones Sociológicas. N° 127 amb el títol *Los usos del concepto de eferescencia y la dinámica de representaciones colectivas en la sociología durkheimiana* de Pablo Nocera. Traducció feta per l'autora d'aquesta publicació.

que anestèsia, cirurgia i infermeria són tres departaments que treballen junts comunicant-se entre sí, però cap mana més que l'altre. Es dona una relació on un departament supleix les necessitats i mancances de l'altre, la jerarquia ve donada simplement pels tipus de funcions a desenvolupar.

En diverses entrevistes s'han tractat aspectes rellevants sobre el treball per funcions. D'una banda, Thomas Bagur i Alexander Ingvar Sigurbjörnsson plantejaven la importància de que una de les funcions en un equip fos la d'un psicòleg. Un altre cas on es proposa incloure la figura d'un membre amb caràcter extern ve suggerida per Jordi Griso. Ens explica que dins del seu equip comptaven amb un jove estudiant de pràctiques que els donava una visió amb perspectiva de les decisions que es prenen degut a la menor experiència professional amb la que ell comptava. Aquesta distància, diu Griso, els feia replantejar-se algunes decisions i ser capaços de fer una mirada des de fora a un projecte que tenien tan interioritzat i del que a vegades se'ls escapaven matisos.

Per últim, cal destacar la importància de la comunicació quan es treballa per funcions dins d'un equip. És positiu que durant les reunions col·lectives, els membres que desenvolupen unes funcions puguin donar el seu punt de vista sobre les altres. Malgrat no en siguin especialistes, poden aportar una opinió amb perspectiva que pot ser enriquidora sempre i quant es respecti que la decisió final serà del responsable de la funció en qüestió.

DECÀLEG

Prevenir durant la planificació és important. L'ús del Mètode *What If?* o semblants ha de formar part del projecte.

XOSE-CARLOS FERNÁNDEZ
Director de la fundació FNOB

ISMAEL NEGREIRO
Director empresarial (e-commerce)

ANA CASTILLO
Anestesiata

ESTEVE LLOP
Bomber

THOMAS BAGUR
Enginyer automovilístic

JAN SANTANA
Director d'equips de vela transoceànica

9

LA PREVENCIÓ

Entenem com a prevenció l'acte de preparació i disposició que es fa anticipadament per evitar un risc o executar alguna cosa³⁵. Direm que la prevenció és una combinació dels factors temps i planificació quan la tractem des del punt de vista d'un projecte. Íntegrament lligada al calendari, del que ja hem parlat i que, de la mateixa manera, combina ambdós factors; la funció de la prevenció és dominar el projecte tant com es pugui per evitar entrebancs en moments on no hi ha ni temps disponible ni recursos. Cal, però, no ser utòpic i acceptar que el risc forma part de manera inherent a la planificació. El risc té dos compo

³⁵ Definició extreta de la RAE (Real Academia Española de la Lengua). Traducció feta per l'autora d'aquesta publicació.

nents: el component sistemàtic i el no-sistemàtic. Durant l'entrevista, Xosé-Carlos Fernández va destacar que el risc no es pot gestionar del tot, només es pot gestionar un dels components, el no sistemàtic. És a dir, tots aquells components que un pot preveure i als quals pot posar una solució.

És al component no sistemàtic del risc al que farem referència en aquest assaig sobre la prevenció. Isma Negreiro comentava la idea, comunment posada en pràctica i eficaç, de guardar entre un 10 i un 15% del pressupost per a poder fer front als imprevistos que puguin sorgir. A vegades, però, pot ser complicat disposar d'aquest tant per cent i per això calen alternatives.

D'una banda, Ana Castillo, Esteve Llop i Thomas Bagur han fet esmena del protocol com a fil conductor dels projectes. En el cas dels metges, el protocol es manifesta de diverses maneres. Cada metge té un protocol d'actuació quan treballa, però, a més, la repetició d'un checklist de manera reiterada durant la fase prèvia a la intervenció és un protocol que, com Castillo destaca, val la pena estar atents quan es fa i no tractar-lo com un tràmit. Gràcies al Checklist se n'han adonat a temps d'errors en diverses ocasions.

Pel que fa als bombers, tenen un protocol a seguir per a cada una de les intervencions que han de fer. De fet, durant les guàrdies duen a terme una simulació d'alguna de les situacions que poden haver d'afrontar en qualsevol moment de la mateixa manera que es revisa el material del camió a cada guàrdia.

El darrer dels exemples ve de l'enginyeria automovilística. Thomas Bagur ens explicava com, abans de fer una carrera important, quan s'apliquen innovacions als cotxes, el duen al Marroc i el testegen fins arribar al límit de vida del vehicle. D'aquesta manera saben del cert què podria fallar i són a temps de retocar-ho i/o millorar-ho.

Les paraules de Jan Santana en referència a aquest tema són claus a tenir en compte, ja que és la manera real com s'ha d'actuar envers un imprevist. "Quan sorgeix un problema d'aquest estil que t'impedeix complir amb el programa establert s'ha de canviar i estudiar opcions viables i pràctiques; no hi ha més remei que adaptar-se a les circumstàncies perquè és evident que no es pot fer el mateix amb el vaixell trencat. Pel que fa al pressupost, s'ha de cobrir la reparació i deixar de fer altres coses o deixar de comprar material perquè és imprescindible complir amb dos principis bàsics: acabar el projecte i no deixar deutes."

De totes maneres, per intentar evitar arribar a aquest punt on la única solució és prioritzar les tasques ineludibles i poder seguir amb el transcurs de les coses, fem referència a una dinàmica anomenada *Scenario/What if Analysis*. Aquesta consisteix a qüestionar-se en una etapa prematura del projecte tots els imprevistos possibles des de l'inici fins al final d'aquest i pensar-ne solucions. Els experts el defineixen així: "L'anàlisi d'escenaris avalua el va-

lor esperat d'una activitat d'inversió o negoci proposat. La mitjana estadística és la probabilitat més alta que un esdeveniment succeeixi en una situació determinada. A partir de la creació de diversos escenaris que podrien donar-se i combinant-los amb la probabilitat que passin, un analista pot determinar el valor d'una inversió o proposta arriscada, i la probabilitat de que el valor calculat succeeixi.”³⁶

Tot i haver comentat anteriorment que el 100% del risc no és controlable, si destinem temps a minioritzar el risc no sistemàtic, podrem evitar desencadenar situacions propenses a tenir conseqüències que ens obstaculitzin el projecte i, alhora, pensar solucions per poder actuar més ràpidament i efectiva en cas que ens hi trobem.

³⁶ Cita extreta del capítol 4.3.2 de l'article *Scenario/What-if Analysis* escrit per Investopedia i publicat a www.investopedia.com. Traducció feta per l'autora d'aquesta publicació.

DECÀLEG

Cal incloure una reunió post-projecte amb tots els membres com a acumulació de coneixement i millora per a la continuïtat.

XOSE-CARLOS FERNÁNDEZ
Director de la fundació FNOB

ANA CASTILLO
Anestesiata

ESTEVE LLOP
Bomber

THOMAS BAGUR
Enginyer automovilístic

JORDI GRISO
Director d'equips de vela transoceànica

JAN SANTANA
Director d'equips de vela transoceànica

10

LA IDEA DEL POST-PROJECTE

Durant el transcurs dels nou punts anteriors de *teamworks* hem estat posant de manifest tots aquells factors que poden influir en el nostre projecte i que, per tant, s'han de considerar. El rigor en la planificació cal en tant que parlem d'equips formats per dur a terme projectes que tenen una data límit la qual és inqüestionable, decisió que queda fora de l'abast de l'equip. La tendència és a atogar a aquest dia, també, la data de finalització i desintegració de l'equip. Bé, doncs, el darrer tema va dedicat a marcar un punt i final d'aquesta visió.

Un equip no s'acaba quan s'entrega el projecte, ni el mateix dia de la competició — en cas que sigui un equip de tipologia esportista —. En definitiva, l'equip i tot allò que s'ha creat tant a nivell comunicatiu, de gestió, de cohesió o de coneixement no poden passar de ser el nostre major pensament a un record d'un dia per l'altre. Igual que el

procés de creació i ensamblatge dels membres de l'equip, de les funcions, dels timings, etc; s'ha d'incloure tot un procés de desintegració. Els membres s'hauran d'acostumar al canvi de rutina després del projecte, deixaran de treballar de manera intensa amb la mateixa gent, etc.

De tots aquests processos per a la desintegració, n'hi ha un clau per a la millora d'eficiència en la formació d'un equip: l'acumulació de coneixement. És fonamental deslligar la data d'entrega del projecte de la desintegració de l'equip perquè és necessària una reunió post-projecte on posar sobre la taula tot el coneixement acumulat a tots nivells: tant del projecte com de la manera de gestionar l'equip en sí. Parlar de les fases d'un projecte passat ens permet agafar perspectiva i valorar allò positiu i negatiu. No és un parlar per parlar, sinó una eina que ens permetrà estalviar temps quan iniciem projectes futurs. Segons Xosé-Carlos Fernández, cada vegada que s'obre i es tanca un projecte, els temps de posada en marxa ocupen molt més temps i l'equip perd eficiència. Tant pels equips que s'han format de manera esporàdica com pels que disposen d'una continuïtat de projectes aquesta és informació a tenir en compte.

“Totes les fases de la gestió d'un projecte poden observar-se des de dos punts de vista clau:

- Com una eina de treball que permet conèixer, analitzar una intervenció, i actuar.
- Com una eina d'aprenentatge que permet millorar els

futurs projectes a través de l'acumulació d'experiències i coneixements al llarg de tot el procés.” (González, 2005, p.29)³⁷

Els casos anteriorment esmentats d'Ana Castillo, Esteve Llop i Thomas al punt 9 del decàleg sobre el protocol són maneres de mirar-se el projecte com a eina d'aprenentatge constant per perfilar desperfectes. L'exemple més destacable de la mostra d'entrevistats, però, és el cas de l'equip de Jordi Griso, qui ens explicava que a partir del coneixement acumulat sobre meteorologia en un projecte anterior, van poder reaprofitar la documentació generada i estalviar temps i recursos per a un nou projecte.

“Sempre és d'obligat compliment poder fer un resum del projecte i avaluar objectivament tant allò bo com allò dolent; un bon anàlisi post projecte i l'experiència és l'únic que ajuda a que el pròxim projecte sigui millor”, comentava Jan Santana.

A mode de conclusió, al llarg de la nostra trajectòria sabem que no serà mai un únic projecte el que ens ocuparà tota la vida sinó una continuïtat. Cada projecte és únic i té les seves característiques, per això aprendrem tant de l'enunciat que tingui el projecte com del resultat al que

³⁷ Cita extreta del document .pdf online *La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo* de Lara González Gómez el 2005. Traducció feta per l'autora d'aquesta publicació.

siguem capaços d'arribar. És la cronologia dels projectes dels que haguem format part el que ens farà millors professionals i ens aportarà coneixement, tant a nivell de producció del projecte com del funcionament de l'equip en sí. Els errors que hom comet en un projecte es posaran en pràctica durant el projecte següent i així successivament fins a convertir-nos en millors professionals. Hi ha qui diu que si en acabar un projecte s'està 100% satisfet i no es pensa què es podria canviar per seguir millorant-lo, no és un bon projecte. S'ha de ser crític i pensar sempre en les millores. Res està perfectament acabat, és la suma de millora rere millora el que anirà disminuint els errors.

Com deia Bill Gates, Està bé celebrar l'èxit, però és més important prestar atenció a les lliçons del fracàs.



Jordi Griso és un professional dels vaixells i de la vela transoceànica. La seva professió principal està vinculada amb el sector nàutic, encara que no és la de director d'equips a temps complert.

Tot i haver de compaginar-ho, Griso acumula molta experiència en el sector. Dues BWR, el 2010 com a director del We Are Water i el 2014 com a coordinador esportiu dels equips de l'escuderia de la FNOB. L'última gran regata ha estat la Vendée Globe, on ha dirigit el *One Planet One Ocean*, que ha aconseguir el 14è lloc.

ENTREVISTA

JORDI GRISO

Quina és la teva especialitat dirigint equips de vela transoceànica?

Gairebé podria dir que la meua especialitat són els equips amb pocs recursos. Doncs la majoria de vegades han estat el tipus de projectes que m'han ofert. Aconseguir fer molt amb molt poc. A vegades penso que potser després si tingués molts recursos disponibles no sabria fer-ho bé.

Quina és la durada dels projectes normalment?

Normalment, si seguim l'ideal francès quan es preparen per a una regata com la Vendée Globe ho fan amb quatre anys de marge. Hi ha un programa de regates durant aquests quatre anys i utilitzen tals regates per preparar el

vaixell. En el meu cas, el 2014 amb el GAES vaig entrar un any abans de la regata com a coordinador, però ells ja portaven set mesos. La manera de garantir que el vaixell arriba preparat a la regata és, en un 80%, degut a la preparació. A més, skippers com Amel Le Cléac'h o Alex Thomson compten amb projectes de continuïtat, que duren més de quatre anys i que, per tant, els tècnics i arquitectes amb els que treballen han pogut anar millorant i perfilant els errors al llarg dels anys. Això és el que els fa més potents.

Parlem de l'últim projecte que estàs dirigint. El de Dídac Costa a la Vendée Globe.

Aquest és un projecte que nosaltres anomenem low-cost. El que ens ha permès dur-lo a terme és que tenim experiència acumulada de projectes anteriors. Un dels casos més clars és referent a les sessions de meteorologia. El 2010, quan es preparaven els vaixells per la Barcelona World Race, es va fer venir el millor meteoròleg del món a fer sessions intensives de meteorologia durant un cap de setmana. Com que tots nosaltres vam prendre apunts, a la següent Barcelona World Race del 2014 els vam reutilitzar. Ens reuníem tots els membres dels tres equips de la escuderia de la FNOB i cada setmana algú exposava una part de la ruta als demés. D'aquesta manera nèxtreiem conclusions i els navegants acabaven amb una mena de resum que

tindrien al vaixell durant la regata per saber què fer en cada cas. Si no hi ha prou recursos, s'ha de ser enginyós.

Com comença el projecte del Dídac Costa a la Vendée?

Cal dir que parlem d'un projecte que és especial des del seu inici. Neix de la meua il·lusió per formar part d'una Vendée. Quan el Dídac estava competint a la darrera Barcelona World Race manteníem contacte via e-mail i va sorgir la proposta. Jo, tan bon punt vaig veure que hi podia haver alguna possibilitat, ja vaig començar a buscar sponsors. Va ser una sensació semblant a la d'un enamorament als 20 anys, sense raonar. I és gràcies a això que hem fet possible el projecte, perquè hem fet moltes coses per passió sense pensar en les conseqüències. Si les haguéssim contemplat totes, segur que no estaríem on estem a dia d'avui, jaja.

Pel que fa a la gestió dels sponsors, quin ha estat el mètode que heu seguit?

Bé, la veritat és que es presentava més complicat que quan es tracta d'aconseguir sponsors per a la Barcelona World Race, ja que aquí a Espanya els sponsors compten amb ajudes fiscals, però com que la regata en qüestió és a França, no hi ha aquesta facilitat.

Com que no vam poder aconseguir el tipus de finançament que volíem, on un sponsor ens facilités tot el pressupost necessari, vam haver de buscar alternatives.

A dia d'avui estic molt orgullós de com ho hem fet, malgrat haguem patit. Hem acabat aconseguint finançament gràcies a petites empreses d'aquí. La diferència amb els projectes anteriors és que en aquest cas les petites empreses s'entreguen molt més i se senten el projecte una mica seu. Les potabilitzadores són de Sabadell, l'equip tècnic és tot d'aquí, els electrònics són de Barcelona, etc. El factor final va ser fer un Crowdfunding. A l'últim moment, dos dels sponsors ens van fallar i vam tenir una altra gran dificultat afegida, ens va caure un llamp al vaixell. Aquell moment ens va dur a apostar per l'últim recurs, el Crowdfunding. A vint-i-cinc dies de la regata vam aconseguir una plataforma per a anunciar-nos, en Dídac va gravar un video demanant ajuda i encara no puc entendre com, però 300 persones de 14 països diferents ens van ajudar. Sense buscar-ho, hem acabat creant una xarxa de 400 persones vinculades a aquest projecte que se'l senten tan seu com el Dídac o jo.

Ara que has tingut l'experiència de participar en una regata Francesa, com la compararies a la Espanyola?

No té res a veure la nostra situació amb la de França. El

teixit empresarial i el percentatge del PIB que gira al voltant de la vela transoceànica allà és molt elevat. La organització de les regates juntament amb el sector privat han invertit en I+D i ara hi ha un cluster enorme d'empreses al voltant de la competició que els fa tenir el millor material i recursos per a la vela.

Nosaltres aquí venem la vela com si fos aventura, però en aquesta societat venem aventures amb risc controlat. Quan jo duc a gent en vaixell els faig sentir que és una aventura, però sé que no puc arriscar-me a que passi res. Quan darrere d'un equip hi ha una entitat enorme, l'skipper no corre cap risc més enllà del físic propi, però és un professional que té un sou. Ara, però, el projecte del Dídac sí que és un aventura en el sentit que ens ho estem jugant tot. Si hi ha algun problema, no tenim recursos per reparar res. La gent s'identifica amb l'aventura de debò i això és el que ha fet que tinguem un teixit tant important de gent al nostre voltant amb moltes ganes d'ajudar.

Com a director d'equip, quines tècniques segueixes per organitzar i arribar a tot arreu?

El fet és que tots els qui formem part d'aquest darrer projecte tenim altres feines i, per tant, la organització es fa encara més complicada. Haver de fer feines que no tenen res a veure amb el projecte de la regata ens fa perdre ener

gia, no ens permet estar tot el dia pensant i dedicant-nos a millorar el projecte de la Vendée.

Nosaltres som cinc en tot l'equip: un director tècnic — Aleix Gelabert —, el navegant — Dídac Costa —, el rigger — Aitor Ocerín — i el mecànic — Trabal Peña —. L'últim membre, en Trabal, és un estudiant de pràctiques. La seva visió més externa de l'equip és molt útil perquè ens fa agafar perspectiva quan prenem decisions.

Per a comunicar-me amb ells trobo molt útil el Google Drive, ja que em permet tenir tots els calendaris vinculats a tots els dispositius tecnològics que tinc, per això l'utilitzo. En aquest projecte, però, pel fet de ser tan personal, la nostra comunicació és constant i a través de diversos mitjans no tan oficials.

Pel que fa a la presa de decisions, és bastant personal. Comentem les decisions amb el Dídac, però m'he guiat molt per l'instint, excepte en qüestions tècniques on l'Aleix ha estat indispensable. A mi m'agrada compartir tota la informació, és una manera d'igualar els membres i que tots se sentin igual d'implicats.

A mode de conclusió, què destacaries del treball en equip en el sector del que n'ets especialista?

Doncs a mi el que més m'agrada de treballar en equip és la suma de virtuds dels tots els membres. És cert que el meu paper, el de director d'equip, moltes vegades es basa

en gestionar egos i persones, per això la part humana en un equip és la que trobo més important. S'han de posar les condicions perquè tothom treballi a gust, les eines, l'ambient, les respostes, etc. És un plaer poder marxar de la zona de treball sabent que si hi ha cap problema els membres em trucaran. Quan els membres no s'entenen entre ells és quan és més complicat. La confiança mútua és indispensable.

Penso, però, que existeixen dos models d'equips i la manera de treballar és molt diferent. Els equips molt professionals amb sponsors i equip de comunicació i, d'altra banda, un model més humà. En el nostre cas, hem seguit aquest altre camí que ens ha aportat moltes coses. Estem en un país on la vela té un estigma difícil de trencar, però això és el que necessitem, trencar.-lo. El sentiment de passió és quelcom que no es pot copiar, ha de néixer des de la cultura. No hem de permetre que la vela tingui res a veure amb el que han fet els xinesos amb el futbol: malgrat han comprat els jugadors per tenir futbol allà, els estadis estan buits, perquè es pot comprar una competició, però no la passió dels seus seguidors.



Jan Santana és un director tècnic d'equips de vela transoceànica, un dels més sol·licitats i reeixits gestors de projectes a Espanya.

Ha format part de tres Whitbread's Round, regata anomenada actualment Volvo. També ha format part de la Barcelona World Race i en dos programes de la Copa Amèrica.

Ha preparat molts programes IMS —International Measurement System—. La seva experiència i reputació fan de Santana un bon referent per a la vela a dia d'avui.

ENTREVISTA

JAN SANTANA³⁸

Quina és la visió inicial d'organització quan prepares un vaixell per a una regata?

Nosaltres enfoquem i preparem el projecte en dues grans línies mestres: A. — Preparació de l'equip humà: patrons i equip de manteniment. B.- Preparació del material: vaixell i accessoris.

En ambdós casos caldria un programa i calendari pels dos pròxims anys: Màsters de meteorologia, navegació, etc, i entrenament físic per als patrons; classes de perfeccionament de cada un dels departaments del vaixell per als especialistes de manteniment, etc

³⁸ La traducció d'aquesta entrevista ha estat feta per l'autora de la publicació. L'idioma original és el castellà.

Quina és la durada d'un projecte dels que normalment capitaneges?

Prenem l'exemple de l'Estrella Damm per a la regata de la BWR del 2010, una volta al món a dos, sense escales, amb l'Imoca 60'. El projecte va començar a principis del 2009 formant un equip entorn a dos patrons i amb personal que agradava a ambdós patrons. Un projecte d'aquestes característiques requereix que tots i cada un dels membres de l'equip tinguin bona relació i estiguin en sintonia amb els protagonistes, que son els patrons; el director d'equip ha de coordinar els diferents departaments per a que tot sigui un bon engranatge.

El vaixell havia d'estar llest per desembre. La regata sortia el 31 de desembre del 2010 i va durar uns 100 dies aproximadament.

Si parlem de la fase post regata, s'ha de dir que va tenir una durada curta. El vaixell era propietat de la FNOB i ells s'ocupaven de les revisions pertinents i la nova posta a punt, la nostra relació contractual es va acabar amb la regata. Sempre és d'obligat compliment poder fer un resum del projecte i avaluar objectivament tant allò bo com allò dolent; un bon anàlisi post projecte i l'experiència és l'únic que ajuda a que el pròxim projecte sigui millor.

Quants membres van formar l'equip de l'Estrella Damm el 2010?

L'Estrella Damm contava amb els dos navegants, un director d'equip, un boat captain — que era el cap de manteniment i dirigia un equip de vuit persones —, un rigger — parcialment externalitzat—, un veler extern, un encarregat de mecànica i sistemes, un servei externalitzat d'electrònica i informàtica, un expert en ferramenta i un boat builder compartit amb altres equips. Tant les relacions públiques, la premsa com l'administració i la logística corrien a càrrec de la FNOB. Ells sabien el pressupost i l'administraven segons les necessitats de l'equip.

Era un equip autònom o formava part d'una escuderia?

No era un equip autònom. En quant a les decisions: els patrons me les exposaven a mi, com a director d'equip, com els agradaria que fos el projecte, amb quin personal i material hauríem de comptar, quin calendari els agradaria tenir, etc. La meva missió era la de procurar que els seus desitjos es complissis el millor possible, coordinant un equip humà, administrant el pressupost i coordinant les diferents àrees. Pel que fa al calendari, havíem de complir amb les demandes de la FNOB ja que eren ells qui tenien els compromisos contractuals.

En definitiva, formàvem part d'una escuderia amb director tècnic i director esportiu i havíem d'assumir el pla.

Com a director d'equip, prenies les decisions pel teu compte o demanaves assessorament?

Dins d'una llibertat vigilada per la FNOB, sí; malgrat que sempre en col·laboració amb els patrons. Ells eren els qui marcaven el camí i jo posava el vehicle. La FNOB posava la línia contínua. És important que sempre hi hagi un líder que sàpiga escoltar a tots els membres i prengui les decisions oportunes. No es pot estar permanentment discutint a tots nivells perquè el projecte es faria interminable, però tots els membres de l'equip han de saber que són importants per a aquest. S'ha de fidelitzar a tot l'equip perquè sàpiguen mimar les feines.

Quines són les tècniques que utilitzes per a planejar el calendari?

Sempre ens movem amb un calendari anual i, excepte accidents imprevistos, s'ha de complir. En aquell projecte, teníem una reunió diària amb els patrons per repassar les tasques del dia anterior i organitzar les del dia en qüestió.

També repassàvem els clínics de meteo, la navegació, etc. Teníem una reunió dirària amb l'equip de manteniment per seguir de prop el calendari de la posta a punt i la qualitat de les feines fetes. Normalment havíem de prioritzar les feines a fer per categories, avaluant la importància, el temps i el cost.

Sempre hi ha un calendari establert a seguir; no complir amb això és símptoma de desorganització. Les reunions periòdiques serveixen per a que cada membre de l'equip es sensibilitzï amb la importància de cada departament. Si falla un engranatge, la cadena es desmunta. La comunicació era via Whatsapp, amb reunions i programes específics de creació de projectes tipus Project.

Parlant dels horaris, la jornada era flexible o hi havia horaris previament acordats?

Hi havia un horari a complir, sobretot per començar la jornada. Cada departament s'organitzava l'horari en base a la marxa dels treballs i per això era important tenir una reunió diària. Es va acabar treballant de nit, en festiu, etc; però el personal va poder recuperar els dies treballats i, en alguns casos, es va compensar econòmicament. Hem de tenir en compte que la dedicació era exclusiva al projecte per part de tots els membres.

Suposo que el pressupost és el factor més decisiu en projectes com aquest.

Un projecte només es pot preparar en base a un pressupost determinat; d'ell dependrà: el vaixell, nombre de persones de l'equip, el calendari d'activitats, la duració del projecte, etc

Si alguna vegada us heu trobat amb contratemps durant la preparació del vaixell, com els has gestionat?

Quan sorgeix un problema d'aquest estil que t'impedeix complir amb el programa establert s'ha de canviar i estudiar opcions viables i pràctiques; no hi ha més remei que adaptar-se a les circumstàncies perquè és evident que no es pot fer el mateix amb el vaixell trencat. Pel que fa al pressupost, s'ha de cobrir la reparació i deixar de fer altres coses o deixar de comprar material perquè és imprescindible complir amb dos principis bàsics: acabar el projecte i no deixar deutes.

Què és el que més et preocupa quan emprems un projecte així?

Hi ha dues coses que sempre preocupen: sempre saps que

hi ha material que es pot trencar i pot paralitzar el projecte durant un temps indeterminat. En el pitjor dels casos pot ser un trencament important que et pugui deixar sense la possibilitat de continuar. Deixar un projecte a mitjes és un fracàs per a tothom.



Javier Vilallonga és, des de fa molts anys, un reconegut expert en vela transoceànica gràcies al seu vincle amb la navegació des de petit.

Va arribar a Barcelona amb un projecte en ment, però la FNOB necessitava algú entès amb coordinació i preparació dels equips de terra i fins a dia d'avui és el Director de la Base de la FNOB.

Ha coordinat els equips de l'esquadria de la FNOB per a la BWR i és considerat una font d'informació de valor pels qui es dediquen a la navegació.

ENTREVISTA

JAVIER VILALLONGA³⁹

Podries explicar el teu mètode de treball quan dirigeixes un equip?

Els equips que jo he dirigit o coordinat han estat últimament de la Barcelona World Race. Com la majoria de preparacions per a regates, depenent del pressupost que hi ha per al projecte, poden incloure's regates de menys importància al calendari com a entrenament. Normalment, jo he dut els vaixells a fer la regata New York - Barcelona i, en alguns casos, una altra transat que va des de França al Carib. Un cop arriba la data de la Barcelona World Race, es participa a la regata, que dura 3 mesos. Quan acaba,

³⁹ La traducció d'aquesta entrevista ha estat feta per l'autora de la publicació. L'idioma original és el castellà.

només es dedica un mes a fer un refit i es dona el projecte per conclòs.

Has treballat dins d'escuderies o per projectes autònoms?

Els projectes normalment formaven part de l'escuderia de la FNOB, però eren projectes molt autònoms. Només actuàvem com a escuderia per a fer gestions de compres de material, però navegant mai hi havia hagut ordres d'equip. De fet, malgrat vam intentar que entrenessin junts els diferents equips, no van voler perquè no volien ensenyar els seus trucs als altres.

Tens algun tipus d'assessorament per prendre les decisions?

Les decisions jo les prenia amb el meu cap, Andor Serra. Tot i que per a tractar aspectes més tècnics, m'assessorava amb els especialistes.

Segueixes algun mètode per a organitzar el planning?

Creo un planning inicial per a cada vaixell en funció de

les dates d'inici i final de cada projecte. Realment, però, de la proposta de calendari inicial a la final hi ha entre onze i dotze modificacions.

Com t'agrada comunicar-te amb els membres dels equips que dirigeixes?

La comunicació és sempre per e-mail. A més, jo segueixo una comunicació piramidal. Cal dir que jo m'he dedicat a coordinar més d'un equip alhora, cada un d'ells amb un director d'equip propi. És per això, que jo parlava amb els caps d'equips dels diferents projectes. La resta de l'equip no té perquè saber el calendari — excepte si el seu director els hi envia —. La comunicació acostuma a ser amb el director d'equip i l'skipper.

Parla'm de la jornada laboral, com funciona?

El format de treball és sota pressió i amb gran volum de feina. En realitat, quan tens temps el que fas és, en comptes de desmuntar una cosa, en desmuntas deu, i per tant, acabes fent curt de temps igualment. Com que el treball és inacabable, sempre vas ple. La diferència entre un pressupost alt i un de baix és que pots arribar a més detall amb el refit o comprovar només allò més necessari.

També acostumo a incloure una reunió setmanal. Així, els membres poden explicar si tenen problemes o si no es compleix el calendari.

Dediques part dels recursos a la previsió?

Per norma s'ha de guardar el 10% del pressupost per a imprevistos. Sempre s'ha de guardar alguna cosa. Segons el pressupost que es té, algunes vegades cal guardar només el 5%.

Encara que el vaixell estigui assegurat, estem parlant de donar la volta al món. L'assegurança no paga immediatament i si s'ha de repatriar el vaixell des d'on sigui, s'han d'adelantar els diners.

Què és el més important quan dirigeixes un equip?

Que els membres siguin professionals. Que els membres naveguin i cobrin no vol dir que siguin professionals i l'important és ser-ho.

Un altre aspecte que destacaria com a important és comptar amb potencial local. Quan creo un equip intento que els membres siguin locals per una qüestió de fomentar les nostres capacitats i per l'estalvi de transport i habitatge que això suposa.

I què és el que més et fa patir quan dirigeixes un equip?

La volta al món, la regata quan està en marxa. Durant tot el recorregut visc amb dos telèfons mòbils a la tauleta de nit. Dormo malament tots tres mesos pensant per on estaran passant els navegants, si estaran bé o si ho estaran passant malament. Fins que no arriben aquí i creuen la línia de meta no estem tranquils.



Dídac Costa és un bomber català, actualment més conegut com a skipper —navegant— de vela transoceànica.

El fet de navegar des de petit l'ha fet anar adquirint experiència progressivament fins a quedar 4t en la seva primera participació a la BWR amb Aleix Gelabert.

La darrera mostra del seu talent com a navegant ha estat aquest 2016 rebent el 14è lloc a la Vendée Globe en un equip dirigit per Jordi Griso. Es tracta d'una regata francesa considerada l'Everest de la vela transoceànica.

ENTREVISTA

DÍDAC COSTA

Quina és la teva major motivació quan parlem de vela?

Per mi és un esport que he practicat des de petit. M'agrada i això em fa tenir ganes de seguir competint i assolint nous reptes.

Quines experiències has tingut treballant en equip?

Doncs, de fet, podria parlar de dues experiències molt diferents. Quan vaig participar a la Barcelona World Race teníem un equip formal, formàvem part d'una escuderia i la FNOB s'encarregava de gestionar els equips i de donar un sponsor a cada un. Però en aquest projecte actual de la Vendée Globe, la organització no té res a veure. Ara som poques persones formant l'equip, està sent molt complicat

trobar sponsors, combinem altres professions i estem pagant el projecte de la nostra butxaca. El factor positiu és que ja coneixem el vaixell i això ens estalvia molta feina.

Com us organitzeu les tasques dins l'equip?

En un equip ideal cada persona s'encarregaria d'una àrea diferent del vaixell, però a mesura que el pressupost es va fent petit, un va agafant responsabilitats dels diversos àmbits.

L'equip es tria en funció de l'experiència de la persona, del bon ambient alhora de treballar amb ella i de la disponibilitat que tingui. Tot i això, comptem amb feines externalitzades que no formen part de l'equip.

Pel que fa a l'ordre i organització tenim un calendari del que s'encarrera en Jordi Griso, però en funció del pressupost, el temps i la rellevància de cada tasca, normalment hem d'acabar descartant-ne algunes.

En aquest projecte de la Vendée fins i tot hi ha gent que a vingut a ajudar-nos sense cobrar perquè sinó no podríem arribar a tot.

Tu, com a skipper, tens un rol rellevant en la presa de decisions?

Els malsentesos venen donats normalment per aquest mo-

tiu. Jo com a navegant dono prioritats a un tipus de tasques i el Jordi, com a director d'equip, en prioritza unes altres. És en aquest moment en que ens hem de posar d'acord, perquè jo tinc en compte els assumptes més importants a nivell de la competició, però preparar un projecte així implica contemplar molts altres factors.

Per últim, a nivell de gestió d'equips, hi ha algun aspecte que milloraries?

Penso que la predisposició de la gent és important i cal tenir-ho present. Tothom més o menys és capaç de treballar en equip; de fet, quan les coses no funcionen és perquè un no vol. És cert que en un equip hi ha diferents funcions i una d'elles és la de prendre decisions. Crec, però, que la funció de líder fa mal, que s'hauria de dirigir sense jerarquia. Si tot fos més pla, més igual, els membres estarien més predisposats i entregats a treballar.



Xosé-Carlos Fernández és l'actual CEO de la FNOB des de fa un any i mig. Amb molts anys d'experiència en el sector empresarial, es disposa a dirigir la Fundació de Navegació Oceànica de Barcelona.

La seva visió fresca sobre el sector està fent possible un canvi de paradigma i una entrada de nous projectes que formaran part de la nova etapa de la FNOB i de la vela oceànica a Espanya en general.

ENTREVISTA

XOSÉ-CARLOS FERNÁNDEZ⁴⁰

Podries explicar-nos com veus la FNOB?

Fa un any i mig que estic vinculat a la Fundació i les meves primeres vies de treball van ser dues: la primera, veure com funcionava; i la segona, fer un anàlisi del sector on està situada. Tant a nivell de la regata que organitzem —la Barcelona World Race— com la fundació en sí.

El primer pas consistia a separar la regata de la Fundació per permetre a aquesta darrera assolir una missió més enllà de la pròpia regata.

Poder incrementar l'eficiència a nivell industrial, la gestió, les possibilitats dels professionals al voltant de la vela

⁴⁰ La traducció d'aquesta entrevista ha estat feta per l'autora de la publicació. L'idioma original és el castellà.

transoceànica, etc En definitiva, sortir del microcosmos de la vela on tothom es coneix i aplicar el pensament lateral per a traslladar coneixement i vincular-se a altres entorns.

Creus que el risc que té una regata fa que el procés d'organització i preparació sigui diferent?

El risc es dona durant la navegació, no durant la gestió d'un equip. És important no barrejar aquests conceptes per crear un bon equip. El risc el pateix l'skipper, perquè l'esport és extrem, però la gestió no és extrema.

La gestió és un element paral·lel a qualsevol activitat on hi hagi un objectiu, uns recursos a aconseguir, uns recursos a administrar i unes especificacions a complir en base a l'eficiència a favor de l'objectiu.

Parlem de dos tipus de risc: el risc sistemàtic i el risc no sistemàtic. Només és gestionable una part del risc, el no sistemàtic; i aquest és al que les organitzacions han de respondre.

Què és indispensable en una organització?

Un objectiu. L'objectiu dona un perfil a la organització. Les organitzacions han d'existir modelades en funció de l'objectiu que volen aconseguir i no en general.

Com es gestiona un projecte?

Un projecte implica una gestió per funcions. S'ha d'analitzar l'objectiu i saber del cert quines són les funcions necessàries. Un cop es tenen, cal posar especialistes al voltant d'aquestes àrees.

Malgrat sempre s'ha entès un equip com una entitat tancada, jo penso que hi ha una manera més eficaç d'entendre'ls. Entenc els equips com un engranatge entre serveis que formen l'equip nucli —on els membres siguin multidisciplinars i substituïbles— i, d'altra banda, serveis externalitzats. Moltes vegades no fa falta comptar amb tots els especialistes de totes les modalitats sinó amb algú que sigui capaç de coordinar tals especialistes.

Quines funcions ha de complir un equip?

És important que hi hagi un líder, però que en cap cas sigui l'skipper. L'skipper té una focalització en els elements esportius i el líder, en canvi, ha de tenir una visió per a ser eficaç en la misió del projecte. Els skippers tendeixen a assumir més risc del que es pot, només per les ganes que tenen de competir.

Un vaixell, o altres projectes dels que he format part, tenen un component comercial. Necessitem un stakeholder que ho faci possible i també ell té uns interessos que cal que

l'equip tingui en compte. Per això, malgrat l'skipper serà la imatge de l'equip, els equips de gestió han de tenir un especialista de gestió d'equip i no només de vela oceànica. S'ha d'aconseguir un equip amb economia sostenible, és a dir, sense dependència total d'especialistes externalitzats, però sense tenir una quantitat de membres innecessària. De fet, s'ha de valorar la capacitat dels membres d'adaptar-se i d'aplicar coneixements. La intel·ligència no es medeix pel volum d'experiència que tens, sinó per la capacitat d'aplicar els coneixements.

Quan el projecte està ben organitzat i es tracta tant des del punt de vista esportiu com de la gestió del projecte, els sponsors repetiran. És correcte que l'skipper prioritzï el component esportiu, però el líder ha d'equilibrar les seves prioritats.

De fet, el millor que pot passar a un equip que treballa per projectes és tenir la oportunitat de comptar amb certa continuïtat. Així no es perd tant de temps quan s'inicia un projecte perquè l'equip ja està en marxa i cada cop perfecciona més les seves accions.

Parlem sobre la creació d'un model

La sostenibilitat és l'acumulació d'alguna cosa que es repeteix permanentment i de forma reiterada. L'espectador no

ha d'apreciar que hi ha diferents maneres de fer la mateixa cosa, sinó que s'ha de crear un model per a facilitar-ne el reconeixement i fer que la gent s'adhereixi.

Què és el més important a l'hora de gestionar una organització?

Per mi, el valor de la FNOB com a organització és aconseguir que la vela no sigui un esport, sinó un mitjà de transmissió de coneixement vinculat a la ciència. Com a habitants terrestres, no podem veure els oceans a diari ni controlar-ne la seva immensitat, per això la vela pot actuar com a canal. És, però, fonamental aportar alguna cosa a la societat i per això estem col·laborant amb especialistes científics per a investigar junts sobre diversos camps que comparteixen la vela i la ciència.



Joan Ricard Macau és un català, veterinari de professió, que anys enrere va sentir-se atret per la navegació a vela.

Amb una embarcació amarrada en un port del litoral català, Joan Ricard Macau navega i manté el seu vaixell amb freqüència.

Ha participat en algunes regates a nivell amateur i sempre que és possible navega pel Mediterrani fins a les Illes Balears o d'altres ports, sol o acompanyat, depenent de la disponibilitat.

ENTREVISTA

JOAN RICARD MACAU

Com veus la vela a Espanya des del teu punt de vista?

Com a navegant amateur he de dir que la concepció de la vela a Espanya es vincula massa a un sector de la societat amb més facilitats econòmiques que la resta. Això no acaba de ser cert, hi ha molta gent diferent a qui agrada la vela, però això ho veiem els que som dins del col·lectiu, i no des de fora. Hi ha una gran diferència amb França, i és una diferència a nivell cultural. Allà els nens des de petits viuen la vela i és un esport com un altre.

Un altre factor rellevant és el legislatiu. A Espanya les lleis al voltant de la vela són bastant estrictes. La idea que té el Ministeri sobre la vela és molt diferent a la idea que tenen a França, a Bèlgica o a Anglaterra.

A nivell d'organització de tripulacions per a participar en regates, podries explicar les diferències entre la vela a nivell amateur i la professional?

Són dos camins amb finalitats diferents. En tots dos casos s'ha de treballar amb rigor, però quan és a nivell professional, tant els recursos com la precisió és vital.

Sabem que la vela és un esport minoritari en comparació amb d'altres a Espanya, i la meva experiència en regates del sector amateur ha demostrat que no hi ha quorum. És molt difícil trobar tripulacions, sobretot a l'hivern la gent no té interès en sortir a navegar, tot i que som uns afortunats i tenim millor clima que a França.

Malgrat en ambdós casos parlem de regates, creus que la manera de treballar té algunes semblances?

Una altra gran diferència són el tipus de preocupacions. Els dubtes que pot tenir un professional són diferents als dubtes que pot tenir un amateur com jo. La vela en un nivell amateur pot comptar amb gent amb molta experiència, però res a veure amb quan ets professional. En els equips professionals necessiten diferents membres especialistes en diferents camps dins i fora de la nàutica i tota una fase de preparació per a sortir a fer la regata. Nosaltres fem les regates per passar-ho bé i practicar, però el senti-

ment mentre estem en una regata no té res a veure amb el d'un professional.

En definitiva, són dos camins, com he dit. La tipologia de regates, la durada d'aquestes, el nivell de coneixement, els recursos, etc. El que ens uneix és que sentim passió per el mateix esport.



Alexander Sigurbjörnsson s'ha convertit en un remer d'elit després d'anys d'entrenament.

Veí de Tortosa, Sigurbjörnsson va començar la trajectòria al club de la mateixa localitat, però el seu potencial va anar ascendint fins a participar en els Jocs Olímpics de Río de Janeiro el 2016.

A dia d'avui, la vida d'Alexander gira entorn al rem i és per això que s'ha establert en una localitat catalana amb els mitjans suficients per poder entrenar a nivell professional a diari.

ENTREVISTA

ALEXANDER SIGURBJÖRNSSON

Podries fer una explicació general de com funciona l'organització d'un equip de rem?

Primer de tot, cal tenir en compte que nosaltres ens preparam per a regates d'una durada d'aproximadament 6 minuts. Tenim un programa d'entrenament que ens dissenya l'entrenador amb l'ajuda del metge i d'articles científics. A més, ens reunim setmanalment per a que ell ens expliqui què vol fer cada setmana. El 90% de les vegades són les seves directrius les que seguim, però és important que nosaltres poguem intervenir si creiem que podríem fer-ho millor d'una altra manera. El que vull dir, és que nosaltres com a protagonistes de la regata som partíceps de les decisions que es prenen i això és positiu.

Quina morfologia té un equip de rem dels que has format part?

Amb el rem passa com al futbol, la part més visible de l'equip és l'entrenador i els jugadors; però darrere hi ha un fisioterapeuta, un metge que ens ajuda amb les qüestions físiques i de nutrició, un psicòleg i un segon entrenador. Alguns dels serveis són externalitzats, no estan íntegrament treballant per a l'equip, però sí que els podem trucar sempre que ho necessitem.

Com es gestiona el pressupost d'un equip de rem?

Funcionem per sponsorització, però és molt difícil trobar-ne. Jo l'únic que he tingut va ser un sponsor que va pagar-me el fisioterapeuta un cop per setmana. Els remers no som professionals. Malgrat jo sóc esportista d'elit, he de pagar la quota de soci cada mes al meu club. El que rebo són beques de la Federació Catalana, i si guanyo alguna competició, la beca ADO —Asociación de deportistas olímpicos—. Aquestes beques es destinen a esportistes olímpics, però només a aquells qui obtenen resultats. De fet, al sector del rem molta gent plega jove perquè és molt complicat obtenir resultats i arriba una edat que és necessari treballar per tenir certa estabilitat.

Abans has esmentat el paper del psicòleg, penses que és una figura rellevant?

Penso que és important que formi part de l'equip perquè un mediador sempre és important per a la cohesió. Sempre hi haurà gent que hi creuà més o menys, però la figura d'una professió transversal que es dediqui a mantenir en bon funcionament les relacions dins de l'equip en comptes del projecte que l'equip duu a terme és igual d'important. Al final, com millor funcioni l'equip, millor funcionarà el projecte.

Què és el més important a l'hora de treballar en equip?

La confiança amb l'equip, encara que sembli clàssic. A vegades he estat en equips en els que no he confiat i el dia a dia se m'ha fet molt dur. La confiança aporta ganes, motivació i llevar-se cada matí dient "vamos a por ello". Si l'entrenador és poc agradable, els companys no s'impliquen i no hi ha ganes, el projecte està perdut. Penso, però, que no es pot crear un equip amb bones persones només per a tenir confiança amb elles. L'aspecte tècnic en els membres de l'equip és fonamental. S'ha de ser bona persona, però no n'hi a prou.



David Ballester es dedica al rem des de que era un nen. Espanyol de nacionalitat, però ara resident a Mèxic, David ha format part de diversos clubs i ha navegat en equips i categories de tota mena. Ara a Mèxic segueix exercint com a remer. Parlem d'una persona que es mou per les seves passions.

ENTREVISTA

DAVID BALLESTER⁴¹

Com a membre d'un club, podries explicar quin és el procés de selecció de membres per a participar en regates?

Nosaltres comptem amb una plantilla de remers dins del club, que, suposo, com la majoria d'esports, estan dividits en categories: senior, juvenil, etc. Quan volem fer una regata, mirem quina gent tenim i quina gent tenen els altres clubs d'Espanya per veure quina modalitat ens interessa més encarar. En funció de les capacitats pròpies del club i de l'estudi de la competència, ens plantegem quina serà l'estratègia del nostre club per a la competició perquè sigui

⁴¹ La traducció d'aquesta entrevista ha estat feta per l'autora de la publicació. L'idioma original és el castellà.

el màxim de beneficiosa.

Doncs el que fem són proves en terra i aigua. La decisió de qui està dins i qui es queda fora la fa l'entrenador i és molt rellevant valorar la persona segons la seva motivació. Si hi ha una persona que està donant bons resultats, però l'entrenador no la veu prou motivada, potser li interessa una altra persona.

Quin tipus de membres formen l'equip, a part dels remers i l'entrenador?

Els remes i l'entrenador són el nucli base. Depenent del prestigi del club i de la necessitat d'aconseguir uns resultats o altres, entra a formar part de l'equip un informador extern de Relacions públiques, metges, un fisioterapeuta i un encarregat de coordinar la regata.

Alguns d'aquests membres apareixen de manera externalitzada, només fem ús d'ells esporàdicament.

Com és la organització durant la preparació per la regata?

Actualment la relació amb l'entrenador és informal. Parlem amb ell durant el dia. En clubs anteriors sí que era necessari planificar reunions, no només amb els remers sinó amb

els pares i altres seccions del club. A major dimensió de l'equip, més problemes es generen de coordinació, de comoditat, de convivència, etc

Per entrenar tenim un horari marcat. Hem d'entrenar totes les embarcacions juntes perquè compartim entrenador.

Quin sistema de finançament utilitzeu al club?

El rem és un esport minoritari i no hi ha gaire empreses interessades en patrocinar equips. Si que hi ha algunes empreses locals que patrocinen els equips a canvi de publicitat, però no és possible viure dels sponsors. El club viu de les quotes que els socis paguem i d'altres fonts d'ingressos com fer labors educatives, conferències de rem, etc.

Qué és per tu el més important quan es treballa en equip?

La confiança al 100%. Pensa que estàs dedicant part de la teva vida, temps i esforç a una cosa que no només depèn de tu, sinó d'altres. Cal que hi hagi objectius comuns, tots hem de saber els objectius de tots. Si no tenim els mateixos objectius, no és possible avançar ni entrenar un equip. Quan una persona té uns objectius més alts que una altra, la que els té inferiors pot ser contraproductiu, els demés no podran confiar que ella s'esforçarà en moments decisius.



Rafael Tibau comença la seva trajectòria amb la idea de ser farmacèutic, i així ho fa.

De jove, però, decideix conèixer món, viatjant, i en conèixer la vela oceànica s'hi sent tan atret que acabarà sent reconegut com a un dels primers navegants espanyols en fer la volta al món. Ha estat a bord del *Fortuna*, de l'Ilusión i ha participat a la regata Whitbread.

Un vincle entre la vela i el Dakar va portar al seva vida a conèixer el Dakar i aficionar-s'hi, sent reconegut a dia d'avui com "un dels grans del Dakar".

ENTREVISTA

RAFAEL TIBAU

Malgrat ara ja no t'hi dediquis, has estat vinculat a equips de vela transoceànica durant gran part de la teva vida. Podries explicar de quina manera formaveu els equips i en funció de quines premises?

Parlem del procés de formació d'una de les tripulacions que he dirigit, que es va anomenar *Fortuna*, on vam acabar sent 29 persones entre equip de terra i navegants.

La manera de recaptar personal va ser, per part dels encarregats del màrqueting, posar un anunci que deia així: *Vols fer la volta al món?* Clar, la pregunta era molt temptadora per sí sola, així que vam rebre moltíssimes sollicituds. La nostra manera de seleccionar els membres va ser fent-los navegar la mateixa nit que arribaven a fer l'entrevista. Estavem a la Costa de la Muerte, així que havien de navegar per aquells mars i, la veritat, com més mal temps fes,

millor. La nostra idea era posar-los a prova. No va fer falta dir'ls-hi res més, quan tornàvem de navegar en plena nit, el 99,9% em deien que moltes gràcies, però que marxaven. Jo esperava que fossin el 100% els qui marxessin, però un es va quedar. Aquesta va ser la millor manera de veure qui valia i qui no, posant-los en una situació límit on els nervis i la por estiguessin molt presents.

Al món de la vela, l'equip ha d'estar totalment soldat. La teva vida depèn de la meua, la meua depèn del company que tenim a la dreta i així successivament. El risc és vital.

I, fa anys, de quina manera es podia aconseguir finançament per un projecte com aquest de participar en una regata transoceànica?

En aquest cas, la meua experiència va ser molt productiva durant el procés de preparació per a una regata que acabava a Perz i que vam fer a bord del *Ilusión*. El nom de la embarcació té molt a veure amb el motiu pel qual vam viure aquesta experiència.

Com que no disposàvem de diners suficients, el que vam fer va ser semblant a una campanya de màrqueting, que avui en dia tindria moltes semblances amb el Crowdfunding. Preguntàvem a la gent si voldrien rebre una postal des de Perz quan arribéssim i en cas afirmatiu els demanàvem 100 pessetes. D'aquesta manera vam aconseguir di-

ners per adelantat, vam poder fer el projecte i, finalment, enviar totes les postals promeses.

Quin va ser, doncs, el teu salt de la vela al Dakar?

Curiosament va ser a causa de l'sponsor que jo tenia, que alhora era sponsor de Carlos Mas, un motorista del Dakar. Un dia l'sponsor em va demanar si podia visitar a Mas per veure què fallava amb un assumpte dels compassos. Aquests eren els mateixos que els del vaixell, i per això l'sponsor va pensar en mi. Vaig trobar la solució, era tan senzill com col·locar les eines sempre amb el mateix ordre al cinturó de Carlos Mas perquè el camp magnètic no descontrolés la programació de la moto.

Un bon dia, després d'acompanyar-lo i conduir el seu camió em va oferir la possibilitat d'anar al Dakar. Jo no en sabia, ni de camions ni de deserts, però vaig acceptar només amb la condició que em permetés triar a qui volia portar d'acompanyant.

Després de conduir per diverses persones, vaig detectar la falta de professionalitat que tenia el Dakar en aquell moment en comparació amb la vela. En el sector marítim seguïem uns protocols molt més marcats i teníem molt més clara la disciplina, la jerarquia i l'ordre. D'aquesta manca que vaig saber veure, va sorgir el meu vincle amb el Dakar. El *modus vivendi* de la vela transoceànica m'ha

permès traslladar-lo al Dakar i fer millorar el sistema de la competició, sobretot, en tant que navegació sense referències que ens facin saber en tot moment on estem. A la vela en sabem molt d'això. Jo l'únic que vaig fer va ser transportar la manera de treballar en el sector de la vela al Dakar. Sobretot conceptes que els marins tenim al nostre ADN.

I com has anat ascendint fins a crear TibauTeam?

Vaig presentar-me a un home que tenia camió i vaig convèncer-lo de que jo li faria molt bé la feina que ell necessitava. Clarament la seva resposta va ser que tothom li deia el mateix. Així que la meva proposta consistia a demanar-li que em pagués la benzina i la inscripció i jo ho faria sense cobrar. Si a ell li agradava, que em pagués un cop acabat el rally. No només em va pagar quan es va acabar el rally sinó que va ajudar-me a comprar els camions necessaris per començar a crear TibauTeam. Amb TibauTeam vam treballar per molts equips com Nissan, per BMW, etc

Quants membres té un equip del Dakar?

Jo he arribat a portar equips de més de 100 persones, però també pots trobar equips de dues persones o d'una sola, que cada nit quan arriben a la fita s'arreglen ells mateixos

la moto. De fet, aquests darrers són la millor modalitat per mi. S'hauria de començar per aquí i anar ascendint fins a organitzacions més grans. S'ha de començar des de zero i quan un ja és capaç de fer el primer nivell, avançar. La gent a dia d'avui es salten passos i això provoca salts en la comprensió. Això crea que la personalitat dels conductors demostra no tenir certs valors que s'haurien d'haver assolit si s'hagués fet bé tot el procés..

Ara mirant-ho amb perspectiva, quin vincle veus entre el Dakar i la vela?

La capacitat d'entendre la immensitat. La immensitat, si vens de la vela, no t'impresiona. És a dir, tu saps que si tens una brúixola, anant cap a un cantó o un altre alguna cosa trobaràs. La gent que no ve de la vela, que viuen a Europa, tenen horitzons molt pròxims. La immensitat no la tens. Al Dakar, doncs, hi ha una sensació semblant a la savana africana i la gent queda trasvalsada quan tenen la necessitat imperiosa de saber on són per poder arribar a lloc amb la benzina suficient.

Aquest traspàs d'informació entre disciplines em va portar a ser el primer que feia cursos de navegació a equips del Dakar perquè aprenguessin a navegar i a orientar-se segons la posició del sol sense cap altra eina. Els pilots van començar a portar navegants com a copilots.

Com era el procés de selecció al Dakar, doncs?

Si jo hagués anat preguntant a gent si volien venir amb mi al Dakar, la cua de peticions hagués arribat molt lluny. El que jo els deia és que *la única manera de poder fer una cosa és voler-la fer*. Intentar-ho encara que es fracassi, però arriscar, perquè la gent ara no arrisca. Cal buscar a gent que ho tingui clar. El coneixement l'adquireixes més endavant, no és el més rellevant.

Quin és el gran repte de la gestió d'un equip?

Sens dubte el més difícil és tenir clares les idees. Una vegada tu tens clar el que vols fer, has de pensar quines són les millors eines per a fer la tasca en qüestió i els membres que formaran l'equip. Eines i equip poden decidir-se alhora, és complicat saber quines eines necessites si no saps l'equip i viceversa.

Consultes les decisions que prens amb algú?

Jo aquí, a terra, parlo del tot i amb tots. I demano la opinió de tothom. Una vegada estic a l'aigua, no pregunto res. Jo a la fase de preparació sóc totalment democràtic, però quan arriba la fase d'execució sóc totalment dictatorial — és una

manera de parlar perquè s'entengui el mètode de treball—. Sempre m'ha funcionat, perquè un cop a la fase d'execució, les condicions són variables, per tant, les decisions en poden ser múltiples, però només se n'ha de triar una. Per l'equilibri mental de l'estructura de l'equip és molt millor que el culpable sigui una única persona.

Jo he tingut la sort de navegar amb gent molt bona i d'aprendre molt d'ells. En navegació, l'autoritat te la dona el coneixement, no te la donen els galons. L'autoritat te la dona el respecte de la teva tripulació.

A nivell de calendari, com ho organitzes?

Marcava uns timings, i, sobretot sempre m'he envoltat dels millors. Jo sempre negociava primer els contractes del meu equip, de les cinc o sis persones que sempre volia amb mi, i després ja negociava el meu. Però una cosa és clara, jo sense l'equip no anava en lloc. Si una cosa sé fer, és seleccionar els equips i delegar les tasques com cal. És difícil d'explicar com fer-ho perquè no hi ha un manual. Les eines te les dona l'experiència. El meu equip em diu que sóc molt exigent, però molt comprensiu. El patró que s'equivoca és qui només funciona de manera unidireccional. L'imput de l'equip és imprescindible, s'ha de ser bidireccional.

Per últim, què és el més important quan formes un equip?

Segur que la qualitat tècnica no. Jo no triaré un tàctic en un barco que sigui mala persona, perquè em destrossarà l'harmonia. El més important és que sigui gent capaç de ser harmònica, capaç de treballar en equip, autònoma, i, sobretot, que estiguin contents amb el que fan.

I jo, per la part que em toca, em preocupo sempre perquè els meus treballadors estiguin ben pagats, que cobrin suficient. Ja ho diuen “ if you pay peanuts, you get monkeys”.⁴² i això és exactament el que no busco.

⁴² La traducció seria: si tu pagues amb cacauets, el que aconsegueixes són micos.



Martin Clerch és tècnic en innovació de la Fórmula 1. Té la titulació de mestre industrial i la mecànica ha format part de la seva vida des de sempre.

Una de les tasques pel que més se'l coneix és per solucionar problemes d'última hora a les escuderies. Totes tenen el seu telèfon i ell sempre ha demostrat molta confidencialitat amb la feina que fa sigui qui sigui el client.

A les estones lliures, Martin Clerch és escultor especialitzat en metall.

ENTREVISTA

MARTIN CLERCH

Quina és la teva experiència treballant en equip?

Jo mai he treballat en equip, però sí que he col·laborat amb molts equips. Diguem que jo funciono com a freelance, com a servei externalitzat que col·laboro amb els equips sempre que necessitin algun servei relacionat amb la meva especialitat.

Com és la jerarquia dins d'un equip de Fórmula1?

La jerarquia a la Fórmula 1 en trenta anys podríem dir que ha canviat poc. Té un estil molt jeràrquic i rígid. Quan vaig treballar amb l'Eddie Lawson —campió de motos del món—, ell sortia de la moto i anava a la sala reservada. Ell

només es dirigia als principals. Veia molts mecànics treballant per ell, però només es comunicava amb alguns.

En el cas de la Fórmula 1 passa el mateix. Quan el pilot està dins del cotxe amb el casc posat, veu a trenta persones al seu voltant, però no parla amb cap d'elles. El pilot quan surt del cotxe va a parlar amb els enginyers. Alhora, els mecànics tenen molt clars els límits entre les especialitzacions. El qui arregla les rodes només pensa amb les rodes i el qui arregla les suspensions, només pensa en les suspensions i no fa comentaris sobre els altres camps. Això passa per a que no hi hagi cap error. Es busca que els treballadors no siguin amics entre sí perquè quan treballin no es distreguin. De fet, els mecànics dels entrenaments no són els dels grans premis. És una estratègia d'equip on els barregen perquè no es coneguin entre ells i no es desconcentrin.

Malgrat sembla que el pilot no coneix els seus mecànics, recordo un cas en que un mecànic es va oblidar una peça i la moto va fallar a la competició. El van fer fora automàticament, però el pilot el va cridar i el va tornar a contractar tot dient "si no s'ha equivocat en cinc anys que porta muntant-me la moto, té molt de valor. El prefereixo abans que canviar-me de mecànic i no saber com treballarà el nou."

El rigor i la disciplina a la Fórmula 1 són molt alts?

Clarament. Quan es viatja, hi ha una persona, normalment

una dona, que es fa càrrec de tota la informació en relació amb els contractes, sobretot dels sponsors. Si hi ha algun treballador que té algun problema, ha d'anar a parlar amb ella i es prenen les mesures necessàries. Com dir-ho, a la Fórmula 1 no existeix l'espai entre el Sí i el No, que és quan neixen les baralles. O és Sí, o és No.

Com gestionaves l'autoritat quan prenies decisions?

Cal entendre que allà no som amics. Jo intentava compensar d'una manera o d'una altra la pressió i exigència que posava als mecànics mentre treballaven. Un cop acaba la jornada, estava bé compartir un sopar plegats, i coneixe'ns una mica. Però això no s'ha de confondre amb la feina. Jo a les quatre de la matinada he fet llevar a mecànics perquè calia comprovar que les coses s'haguessin fet bé. La responsabilitat és meva, així que millor comprovar que tot està a lloc i si al dia següent cal, ja tornaré a compensar els treballadors.

Consultaves les decisions que s'havien de prendre amb algú?

El pilot pot intervenir i tenir l'última paraula en certs tipus de decisions. Els pneumàtics, per exemple, són decisió seva en el cas de les motos. Els tècnics donen assessorament al

pilot sobre les qualitats d'uns pneumàtics o uns altres, però el pilot decideix.

I sent un servei externalitzat, com funciona la confidencialitat?

He guanyat bona reputació perquè els equips em consideraven un bon professional en aquest sentit. Quan hi havia una cursa jo podia estar treballant per dos equips alhora i no filtrar cap tipus d'informació. Donar confiança als equips pels qui treballes és clau per establir una relació amb ells i que hi hagi continuïtat. Quan aconseguixes això hi ha avantatges. En el meu cas, sóc l'únic tècnic en innovació a qui deixaven entrar als camions dels diversos equips i veure tot el material del que disposaven.

Creus que és beneficiós per la Fórmula 1 tenir algun servei externalitzat?

Ells són bastant autosuficients com a entitat, pensa que quan viatgen són quatre tràilers plens de gent. El que passa és que és normal que alguna cosa falli i sempre va bé conèixer algú que pugui solucionar-te el problema *in situ*. La meva fama va començar quan treballava per Toyota i vaig posar solució a un problema que tenien. Arrel

de posar'ls-hi els mitjans, ells van començar a confiar en mi. I així successivament amb tots els equips. Ells tenen el meu telèfon a la llista de contactes i sempre que els faig falta em truquen tant per si necessiten una peça o si volen que baixi en un moment allà on ells estiguin.



Thomas Bagur és enginyer de professió especialitzat en automovilística.

Actualment resident a França i treballant com a enginyer en una empresa on preparen cotxes per al Dakar i d'altres Rallyes. Alguns dels seus clients són Toyota, entre d'altres.

Ha treballat per Citroën i Peugeot i el seu camp de treball abasta des del disseny dels cotxes, passant per l'organització de l'equip fins al suport psicològic al pilot durant la carrera.

ENTREVISTA

THOMAS BAGUR

Com a enginyer, quines tasques recauen en tu quan treballas en equip?

El procés de dissenyar i construir un cotxe té diverses fases diferents que no poden coexistir alhora, sinó de manera cronològica. En el meu cas, jo formo part de la etapa inicial on dissenyem el cotxe i el dibuixem, però segueixo en el procés dirigint tots els operaris quan s'està fabricant el cotxe i, inclús, formo part de la preparació psicològica del pilot per a que estigui motivat i pugui obtenir els millors resultats.

Quin tipus de projectes desenvolupes?

Els projectes que desenvolupem són per al Dakar i per a

curses de Rallyes. Dels projectes que fem, en uns arribem fins a la fase final on coneixem els pilots i d'altres simplement muntem el cotxe.

La cursa el Dakar, per exemple, és al gener i nosaltres comencem el procés el febrer de l'any anterior. Quan arriba l'agost, el cotxe està acabat i arriba el moment de fer un test del cotxe previ a la cursa del Dakar.

El treball en equip en el meu sector s'exten en el sentit que durant el procés hi ha més d'un equip que forma part del projecte. La part inicial del disseny del cotxe, com he comentat, la fa un equip que ha d'estar perfectament coordinat, però durant la participació al Dakar hi ha un altre equip que participa durant la cursa. És, depenent del projecte, que aquests dos equips poden ser el mateix.

Has comentat que feu un test previ a la cursa. Treballeu també la fase post-projecte?

Sí, de fet quan els cotxes arriben del Dakar, els duen aquí i en fem una revisió. Controlem com s'han comportat totes les peces i, malgrat aquests cotxes no tornaran a fer un altre Dakar, sí que tenen una funció. En canviem algunes peces i els duem al Marroc a fer una cursa per provar si els canvis han aportat una millora. Conduïm el cotxe fins que es trenca, i així coneixem la vida útil de les peces que estem

testejant i cada quant s'hauran de canviar. Un cop validem les canvis, podem aplicar-los als propers Dakars. Aquesta és la manera que nosaltres guanyem experiència i millorem com a equip i com a empresa.

De quina manera organitzes els teus treballadors per poder tenir el cotxe construït a la data acordada?

Durant el muntatge del cotxe distribueixo les tasques per als mecànics i els dono dates límit per a cada acció. Joestic present al taller, per tant, la comunicació és constant. Per prendre decisions sobre el disseny del cotxe demano opinió als tècnics de cada sector. La meua manera de treballar no és jeràrquica, malgrat sí que han de seguir els passos que els demano.

La manera de muntar el calendari és de final a inici, l'anomenat Retroplaning. Comencem establint les dates des del dia de la cursa cap a la data d'inici del projecte. El calendari està físicament al taller, d'aquesta manera els treballadors poden veure en tot moment quan han de tenir les tasques finalitzades i quina serà la següent cosa que hauran de fer.

Si fem referència a com s'organitza l'equip durant la cursa del Dakar, el sistema és més jeràrquic. Quan arriba el cotxe, el pilot i copilot parlen amb mi, o l'enginyer que hi hagi, mentre els mecànics treballen. Llavors el pilot marxa a descansar i som nosaltres qui parlem amb els mecànics, però no el pilot.

Què és el més important quan organitzes un equip?

Per mi el més important és que hi hagi cohesió i que la gent es pugui soportar. El treball és en condicions extremes i cal entendre's amb la gent que t'envolta. Quan estem cansats és quan surten els problemes. Cal que les condicions de treball compensin als treballadors. S'està moltes hores sense dormir, la veritat és que quan hi ha pressupost i la gent s'entén bé, és quan millor funcionen les coses.

Cal dir que, malgrat ara no ho fem a l'empresa on treballa, sí que he estat a altres empreses com Critroën o Peugeot on feiem sortides d'uns quants dies tots els membres de l'empresa per cohesionar l'equip.

I el que més et fa patir?

El més complicat no és la part tècnica. Si no saps com resoldre alguna cosa hi ha llibres que t'ho expliquen. La part més difícil és la humana. Moltes vegades acabo fent d'assistent social i de psicòleg. La gent necessita que l'escoltin i poder explicar els seus problemes.

Durant la meva trajectòria he tingut alguna dificultat degut a la meva edat. Jo tinc 26 anys i tinc gent al meu càrrec que en tenen 40 o 50. És difícil perquè has de donar ordres o consells a gent que porta molts anys treballant en això i moltes vegades no s'ho prenen de la millor manera.



Rubén Garcia és un jove triatleta des del 2012 al Club Natació Sabadell. L'any 2015 canvia el triatló per concentrar-se en el ciclisme i després marxa als EEUU per a la temporada del 2016. Durant aquesta etapa competeix a diversos països com Espanya, Bèlgica, EEUU, etc.

A part de millorar en l'esport, estar als EEUU el va permetre conèixer l'estructura dels equips professionals.

ENTREVISTA

RUBEN GARCIA

Com funciona l'organització quan formes part d'un equip de ciclisme?

Un cop entres en un equip, el treball és constant. No en-tenem les curses com a projectes independents, sinó que fem una pretemporada de tres mesos i llavors separem les curses en blocs de dos caps de setmana. Estem parlant de carreres d'entre 4 i 6 hores.

Extreieu conclusions un cop acabeu cada bloc?

Sí. Ens ajuntem tot l'equip, inclosos auxiliars i gent que no té tant a veure amb el rendiment i duem a terme les valoracions de cada bloc per poder millorar de cara al següent.

Quins membres formen un equip de ciclisme?

Un equip, en el meu cas als EEUU, el formen entre 15 i 18 corredors, encara que a cada carrera només en corren un màxim de 9. Tenim dos directors d'equip que s'encarreguen de l'estratègia, un preparador físic que és fisioterapeuta, un metge i un o dos mecànics.

El que sí que és curiós, però molt interessant és que l'entrenador personal de cada ciclista se'l pot triar cadascú. L'equip entén que és la figura més important per a nosaltres i ens ofereix lliure elecció.

Com es prenen les decisions?

El fet de tenir dos directors d'equip no vol dir que tots dos manin igual. Si manessin igual hi podria haver conflictes entre ells, i el que ens interessa és que la informació arribi clara. Un director porta la tàctica i l'altra només dona informació sobre com va la carrera.

Prenem decisions durant la carrera, jo estic connectat mitjançant un micròfon amb els directors que em segueixen en cotxe. Ells em proposen estratègies a fer, però l'última decisió la prenc jo, ja que sé com em sento físicament mentre estic competint.

El tipus de decisions que sí que prenen ells és a nivell de tàctica d'equip. Decideixen quin és el corredor que es

busca que guanyi a cada carrera, perquè nosaltres sí que treballem estratègia d'equip.

En equips de tanta gent, com treballeu la cohesió?

El que fem són concentracions de dues o tres setmanes tot l'equip a l'hivern per conèixer molt bé l'staff i els altres corredors. Durant aquestes concentracions no entrenem gaire, la temporada està tot just començant. El més important d'aquests dies és fer pinya anant tots junts a fer excursions, es fa l'entrega del material per a la temporada, xerrades, taules rodones sobre la normativa amb els patrocinadors, etc.

Les concentracions d'aquest tipus són importants perquè l'equip el formem gent de diferents països i no sempre ens trobem tots. Durant la resta de l'any la comunicació oficial és via e-mail i el whatsapp per a la comunicació informal.

La cohesió, per últim, també la treballem just abans de començar cada carrera. Fem una xerrada a l'autobús de camí a la cursa on ens deixen clar l'objectiu d'aquell dia, qui serà l'sprinter —el líder aquell dia— i com complir l'objectiu comú. És molt important que cadascú ajudi a complir l'objectiu comú. Quan els membres de l'equip no van en la mateixa direcció apareix la pressió de grup i es perd tota la cohesió aconseguida.



Esteve Llop és bomber voluntari del Parc de Bombers de Caldes de Montbui. Allà hi fa les guàrdies i és on treballa en equip. Ha estat, però, també a altres parc en temporada de focs forestals.

A part de bomber, Esteve Llop té estudis en Ciències de la Terra i és tècnic sociosanitari.

Ser bomber és una forma de vida, i així ho demostra Esteve en el seu dia a dia.

ENTREVISTA

ESTEVE LLOP

Els bombers de la Generalitat en sou molts, com us dividiu en equips?

Els diversos parcs de bombers per sí mateixos fan que ens dividim en equips. Dins d'un mateix parc, però, ens dividim en equips més petits en funció de les guàrdies que cubrim, i aquest és l'equip de treball constant.

Quan comença cada guàrdia establim un conductor per a les emergències d'aquell dia. Les guàrdies en sí segueixen un protocol, és a dir, fem la revisió del material del camió tots junts, s'encenen totes les màquines que tenen motor per estar segurs que funcionen i duem a terme una pràctica d'algun dels camps dels que podem rebre emergències. De tant en tant també fem pràctiques amb gent d'altres serveis per a conèixer els rols quan es treballa conjuntament amb altres parcs de bombers.

Penses que és important per als bombers estar en equips ben cohesionats?

És important crear unió al parc, al cap i a la fi posem les nostres vides en joc i hem de confiar al 100% en els companys quan estem treballant. La cohesió, com dius, la treballem, però a nivell informal durant les guàrdies. Tenim per costum fer una vida més aviat comunitària mentre estem al parc. És a dir, entrenem tots junts, comprem i cuinem menjar conjuntament, etc

Com us comuniqueu entre vosaltres i amb els caps?

Entre els bombers ens comuniquem de manera constant i informal, però amb els nostres superiors la comunicació i la presa de decisions és més aviat jeràrquica. En una intervenció, el sargent només es comunica amb el cap oral, el cap oral amb el cap de sortida i el cap de sortida amb nosaltres. De totes maneres, nosaltres treballem en xarxa i ho sentim tot de tothom, només quan la intervenció és molt gran, la xarxa es redueix per no tenir excés d'informació.

Els sargents prenen les decisions en funció del seu criteri tot i que alguns ens permeten donar la nostra opinió al respecte si veiem que alguna cosa falla o que és massa arriscat.

Què és el més important per tu a l'hora de treballar en equip?

És important tenir una bona relació i comunicació amb els companys. La nostra feina té un grau de pressió tan alt que si algú està preocupat o no està al 100% ha de tenir la suficient confiança com per dir-ho als demés i posar-hi remei..



Ana Castillo és anestesista de professió a Catalunya. La seva trajectòria fa anys que està en marxa i ha treballat en diverses clíniques i hospitals.

A dia d'avui, Ana Castillo és anestesista a la companyia ASE-PEYO, encara que es desplaça a d'altres espais en cas d'intervencions d'emergència.

Ser anestesista implica vocació i dedicació. Sabem quan comencen les intervencions, però mai quan acaben, per això l'estil de vida de l'Ana s'adapta a la seva professió.

ENTREVISTA

ANA CASTILLO⁴³

Com funciona l'organització en una intervenció quirúrgica?

Les cirurgies, per exemple, estan protocolitzades i cada un dels membres sap el que ha de fer. Per això, cadascú prepara la seva part. El cirurgià ens notifica del que voldrà fer, el departament d'enfermeria s'encarrega de preparar el material i el departament d'anestesia decideix quina serà la dosi i què farà falta. El protocol fa que normalment no haguem de reunir-nos per parlar. Només en els casos que se surt del normal. El que sí que fem és una visita amb el pacient independentment que el pacient ja hagi vist al cirurgià.

⁴³ La traducció d'aquesta entrevista ha estat feta per l'autora de la publicació. L'idioma original és el castellà.

Teniu algun mètode per prevenir el risc que alguna cosa falli?

Sí, hi ha diverses maneres de prevenir. La primera, i que té a veure especialment amb l'anestèsia és que si jo com a anestesista no veig clar que tot està en ordre i que la reacció del pacient serà bona, demano aplaçar la intervenció. Obviament, en els casos on hi ha cita programada. Si parlem d'emergències, hem d'intervenir amb la informació que disposem i si la cosa es complica, haurem de remuntar-nos als llibres i a la intuïció per trobar una solució.

Una altra manera d'evitar imprevistos és l'anomenat Checklist. Tenim un document amb la informació del pacient, la descripció de la intervenció i tots els detalls necessaris. Consultem aquest checklist amb el pacient tantes vegades com faci falta fins al punt que a vegades els pacients pensen que no estem prou ben organitzats internament, però ho fem purament per estar segurs que tot el que ens diu i ens confirma és correcte. Ser pesat a vegades estalvia molts mals de cap.

Un cop realitzada la intervenció, avalueu els resultats del procés?

En realitat nosaltres tenim molt assumit que el projecte no acaba quan acaba la intervenció. La fase de reanimació la

seguim capitanejant nosaltres mateixos. El projecte de la intervenció no finalitza fins que el pacient torna a la normalitat.

Un altre tema és la autoavaluació per part de l'equip intern, que també existeix. Al dia següent de la intervenció sempre ens pregunten com hem estat durant la intervenció i tot queda reflectit en cas que sigui necessari canviar alguna cosa.

Quins membres formen part de l'equip?

Depèn clarament de la cirurgia en qüestió, però l'equip acostuma a ser format per l'equip quirúrgic — un cirurgà i algun ajudant—, un/a anestesista, una infermera instrumentista, la infermera de camp, un tècnic de rajos X —en cas que calguin—, un portalliteres i potser algun membre més, depenent del cas. El que té una intervenció és que funciona com una xarxa. Si dins de quiròfan necessitem alguna cosa extra, només cal que la demanem i departaments com els qui tenen els medicaments automàticament s'accionen per solucionar les nostres necessitats. És un joc entre els que som dins de quiròfan i fora.



Ismael Negreiro és un professional de l'economia i les finances. La seva experiència en el sector s'inicia quan comença a treballar per La Caixa de Catalunya. Més endavant és Gerent del grup Unigar i, des del 2003, consultor, CEO d'Unigar i responsable de les TIC.

La seva àmplia i extensa trajectòria el fan un professional ben considerat i preparat per a ajudar a altres empreses a reflotar, molts cops, gràcies a canvis en l'organització dels equips de treball que ell proposa a les empreses.

ENTREVISTA

ISMAEL NEGREIRO⁴⁴

Com comences a pensar la formació de l'equip?

Per mi el més important és saber la finalitat del projecte i, per tant, la de l'equip. Quan parlo de finalitat pot ser qualsevol, des de crear alguna cosa que serveixi d'herència pels fills, formar una cadena de botigues o qualsevol altre cosa. Un cop tenim les fases especificades, s'han de buscar els mitjans. El que fem és distribuir les tasques que hem de fer en "calaixos" i així anar omplint-los amb els mitjans i el personal necessari per a cada "calaix".

⁴⁴ La traducció d'aquesta entrevista ha estat feta per l'autora de la publicació. L'idioma original és el castellà.

Tots els membres que formen els teus equips treballen a jornada completa?

Normalment nosaltres externalitzem serveis. Jo em dedico a organitzar projectes de certa envergadura que necessiten de sectors específics, és difícil tenir a algú que sàpiga fer tot el que necessitem. Per això treballem conjuntament amb altres empreses i cada una d'elles es dedica a una part del projecte. La meva funció, a més de decidir com vull o necessito que sigui el projecte, és coordinar i acoblar les parts del projecte per a que cada empresa tingui material amb que treballar en tot moment.

Com és la comunicació?

Si la qüestió és general i pot afectar a tothom ens comuniquem mitjançant circulars per correu electrònic. D'altra banda, si el problema està en un punt en concret, el que fem és solucionar-ho en aquest punt. Per a que la comunicació sigui fluida, ens trobem amb les empreses que ens fan els serveis externalitzats necessaris de manera regular tots junts. Així, entre empreses poden explicar com avança cada part del projecte. Molts cops una empresa no pot avançar si una de les altres no finalitza la seva part, per això és interessant trobar-nos tots i fer-ho cara a cara.

A part de dirigir equips per projectes, també tens una empresa que dirigeixes de manera continuada. És molt diferent un procés de l'altre?

La veritat és que sí. A l'empresa treballem sempre amb els mateixos treballadors i tot el procés és diferent perquè no estem esperant a una data determinada.

Quan jo contracto un treballador per la meua empresa l'agafo sense experiència en el sector perquè el que menys em preocupa és haver-lo de formar. Jo valoro molt més aspectes innats com la simpatia o la predisposició. En canvi, si necessito algu per un projecte determinat, necessito que tingui coneixements prèviament assolits que jo no tinc sobre algun tema.

La comunicació, per exemple, també funciona diferent. En un projecte, com he comentat, ens comuniquem en reunions, però quan hem de fer un seguiment del procés a l'empresa ho fem diferent. Treballem el concepte d'empresa horitzontal, amb molta comunicació i poca gent. Bé, poca gent relativament, perquè tenim 11 botigues i comença a ser complicat. De totes maneres, malgrat la meua funció sigui dirigir i supervisar la feina feta, no passo l'estona dins del meu despatx aïllat, sinó que em desplaço constantment fins les botigues, m'agrada saber si els treballadors estan còmodes, em poden trucar directament quan hi ha qualsevol dificultat, etc

I pel que fa a la cohesió en un equip tan gran?

Jaja bé, potser quedarà una mica dràstic el que diré, però si parlem de cohesió en una empresa que té botigues com la meva, la única cohesió interessant és la del personal amb l'empresa. Hem comprovat que entre l'equip de treballadors com pitjor es porten, més ventes aconseguim. La competitivitat és tan bèstia que és com millor funciona. La cohesió fa falta depenent de la funció o objectiu que tingui un equip. Com he dit abans, el tema d'establir un objectiu és el més important de tots.

Què és el que més respecte et fa de treballar en equip?

Ara ja fa molts anys que treballo en equip, però he tingut algunes experiències complicades. El que més em va costar al principi va ser gestionar la meva exigència. Jo sóc molt exigent i he d'entendre que no tothom té perquè fer tot el que jo faig. Així que jo delego funcions, però no delego responsabilitats i això fa que hagi d'estar sumament atent a que les coses es facin de la manera que necessito.

Un altre tema rellevant durant la meva trajectòria ha estat el fet que jo des de jove he tingut gent al meu càrrec. Ara ja no em passa, però al principi jo havia de dirigir gent més gran que jo, i l'única manera d'aconseguir credibilitat va ser dirigint equips de manera militar i amb autoritarismes.

Al llarg dels anys he après que una cosa és l'autoritat que et dóna el coneixement i l'altra la que et dóna el poder *per se*. S'ha de treballar per tenir autoritat del primer tipus, si no els treballadors no se sentiran valorats i la desmotivació augmentarà.

En un equip cal que tothom se senti partícep del que està passant. No despreciar la font de creativitat de la gent és molt important, ells són una font de creativitat enorme independentment de la seva formació. Potser algun membre de l'equip pot tenir una idea molt més brillant que la teva i si no entens això com a directiu estàs deixant perdre moltes oportunitats. El capital més important de qualsevol entitat són les persones simpàtiques i amb actitud.

BIBLIOGRAFIA

Alberoni, F. (2003). *L'art de liderar: Manar amb justícia*. (1a Ed.) Barcelona: Editorial Gedisa, S.A. i ECSA

Arnold, M i Osorio, f. (1998). *Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas*. Departamento de Antropología. Universidad de Chile. Recuperat de <http://www.revistas.uchile.cl/index.php/CDM/article/viewFile/26455/27748>

Assertivitat (s.d.) Recuperat de <http://www.diccionari.cat/lexicx.jsp?GECART=0173718>

Baldoni, J. (2009) Never let your ego stop from learning. *Harvard Business Review*. Recuperat de <https://hbr.org/2009/05/never-let-your-ego-stop-you-fr>

Borges, J.L. (2001). *Obras Completas IV* (5a Ed.) Buenos Aires: Emecé Editores S.A.

Chul Han, B. (2013). *La sociedad de la transparencia*. (1a Ed) Barcelona: Herder

Gómez, J. (2016, novembre 28). Patrocinios deportivos en la empresa. [Entrada blog]. Recuperat de <https://www.ce->

rem.es/blog/patrocinios-deportivos-en-la-empresa

González, L. (2005). *La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo: Una propuesta integradora en agentes, modelos y herramientas*. (1a Ed.) San Sebastián: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.

Goodsmith, D. (2012, novembre 4) Hofstadter's Law and yarn bombs: How to keep your brain from underestimating task time. [Entrada blog] Recuperat de: https://thenextweb.com/lifehacks/2012/11/04/yarn-bombs-and-the-nobel-prize-winning-trick-to-accurate-time-management/#.tnw_6W9XrGoL

Heriç, M. i Singh, B. (2010). Outsourcing can do much more than just cut costs. *Forbes*. Recuperat de <https://www.forbes.com/2010/06/15/outsourcing-capability-sourcing-leadership-managing-bain.html>

Investopedia (2017). *Scenario/What-If Analysis*. Recuperat de <http://www.investopedia.com/walkthrough/corporate-finance/4/project-analysis/scenario.aspx>

Jariego, I. M. (2004). *Sentido de comunidad y potenciación comunitaria*. *Apuntes de psicología*, 22(2), 187-211.

Lim, B. C., & Klein, K. J. (2006). Team mental models and team performance: A field study of the effects of team mental model similarity and accuracy. *Journal of Organizational Behavior*. doi: 10.1002/job.387

Maeda, J. (2009) Critique me, please. *Harvard Business Review*. Recuperat de <https://hbr.org/2009/05/critique-me-please>

Mumford, M. i Frese, M. (2015) *The Psychology of Planning in Organizations: Research and Applications*. (1a Ed.) New York: Routledge

Nocera, P. (2009). Los usos del concepto de efervescencia y la dinámica de las representaciones colectivas en la sociología durkheimiana. *Revista Española de Investigaciones sociológicas* (REIS), 127(1), 93-119.

Pentland, A. (2012) The New Science of Building Great Teams. *Harvard Business Review*. Recuperat de <https://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams>

Prive, T. (2012, novembre 27). What is Crowdfunding and how does it benefit the economy. [Entrada blog] Recuperat de <https://www.forbes.com/sites/tanyaprive/2012/11/27/what-is-crowdfunding-and-how-does-it-benefit-the-economy/#78bdf431be63>

Ros Guarch, A. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos*. (Tesis doctoral) Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperat de http://www.seacceptanideas.com/biblio/Roles_de_trabajo_en_equipo.pdf

Schutt, D. (1986). *Enfoques y perspectivas en psicología social Desarrollos a partir del pensamiento de Enrique PichonRiviere*. Recuperat de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/20415_66445.pdf

Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. (1a Ed.) London: Crown Business

Stanford (2008, maig 14) Steve Jobs' 2005 Stanford Commencement Address (with intro by President John Hennessy) [Video]. Recuperat de https://www.youtube.com/watch?v=Hd_ptbiPoXM

VendéeGlobe solo, non stop and without assistance (2016). Consultat 4 desembre 2016, des de <http://www.vendeeglobe.org/en/presentation>

Wharton (2006, juny 14) Is your Team too big? Too small? What's the Right Number? [Entrada blog]. Recuperat de <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/is-your-team-too-big-too-small-whats-the-right-number-2/>

Continuar veient:

L' APP

TFG

Lena Macau Sanz

1 de Juny del 2017

**EI
NA**

A continuació s'explicaran totes les possibles accions a fer quan s'entra a wesail a través de la proposta d'interfície per a l'aplicació. Tots els usuaris que vulguin entrar-hi hauran de registrar-se i la informació haurà de ser verificada i qualificada com a verídica. Cal que sigui una aplicació molt rigorosa per així mantenir la coherència amb el tipus de relacions que es pretén s'estableixin entre els usuaris.



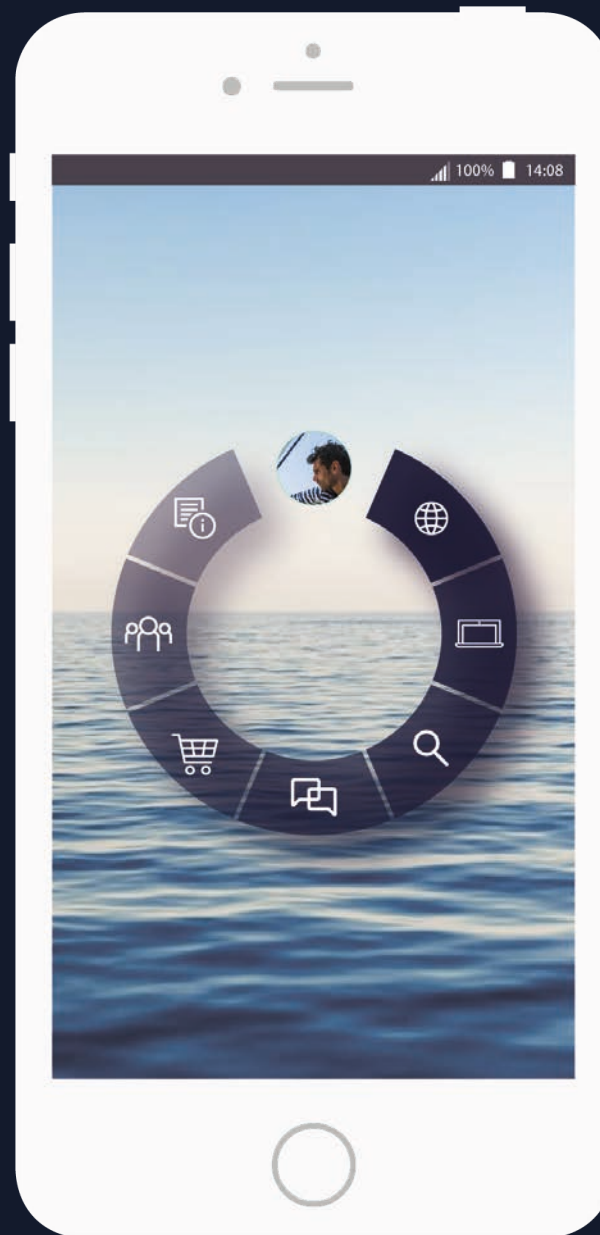
Pàgina d'inici on l'app es carrega i es prepara per obrir-se.



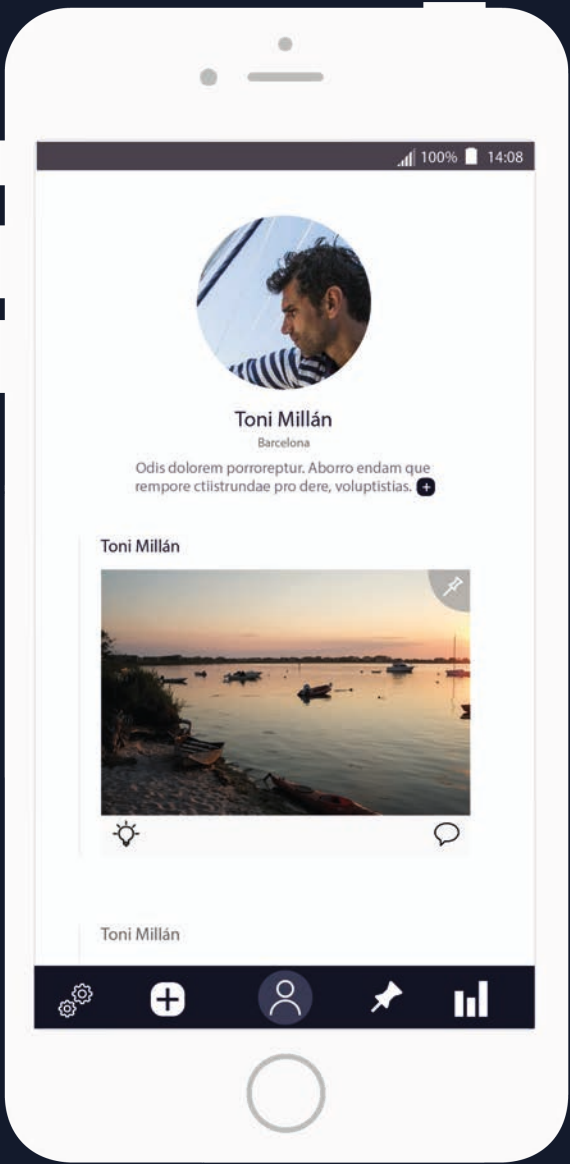
El logotip disminueix i canvia de color quan passem a la pàgina on Iniciar Sessió

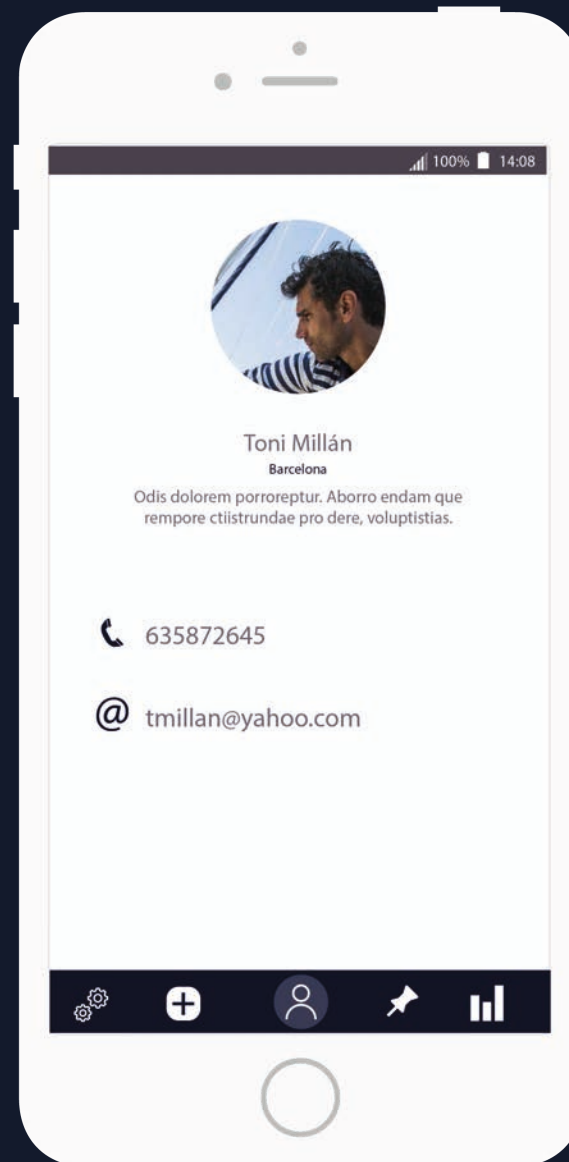
PERFIL

En aquest apartat cadascú acumularà la informació que ha penjat a la xarxa, la que li ha semblat interessant, el seu currículum i les opinions que els altres donen sobre tu. És des d'aquí, també, des d'on es puja material a la xarxa.



Un cop iniciem sessió apareixem al Menú principal on hi ha totes les accions que podem dur a terme.







Toni Millán
Barcelona

OPINIONES SOBRE TI



Javier SM

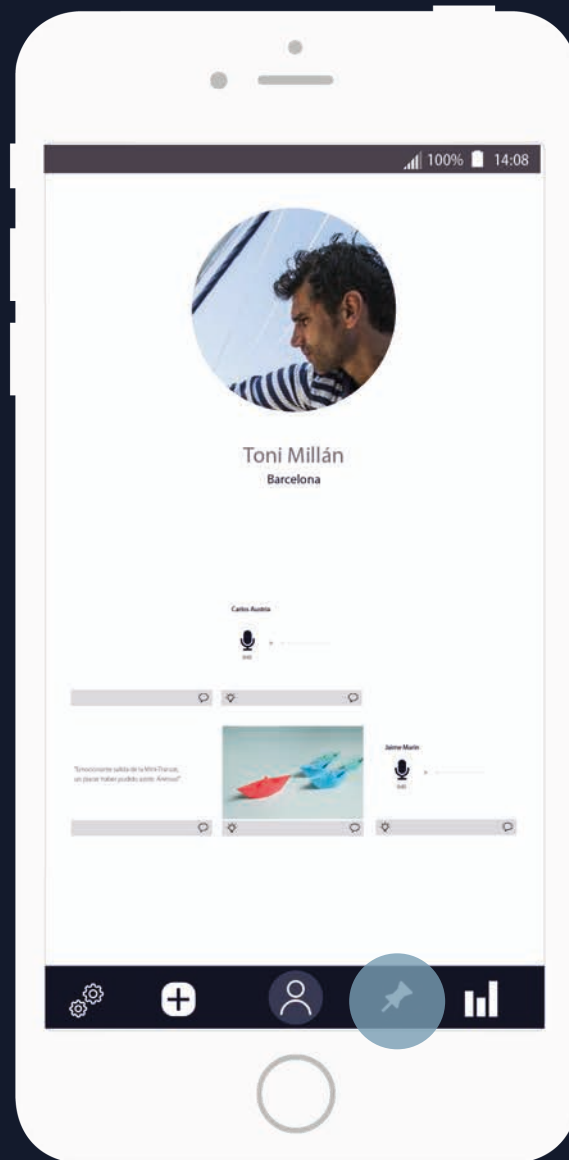
"Compartí equipo con Toni Millán en 2010, para mí, uno de los mejores directores técnicos actualmente."

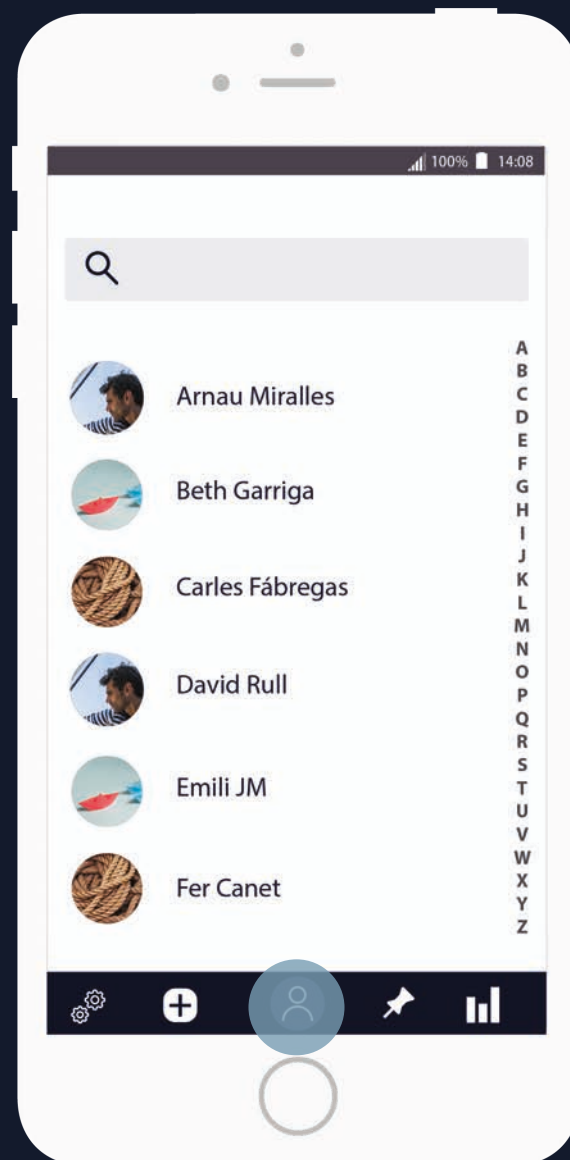


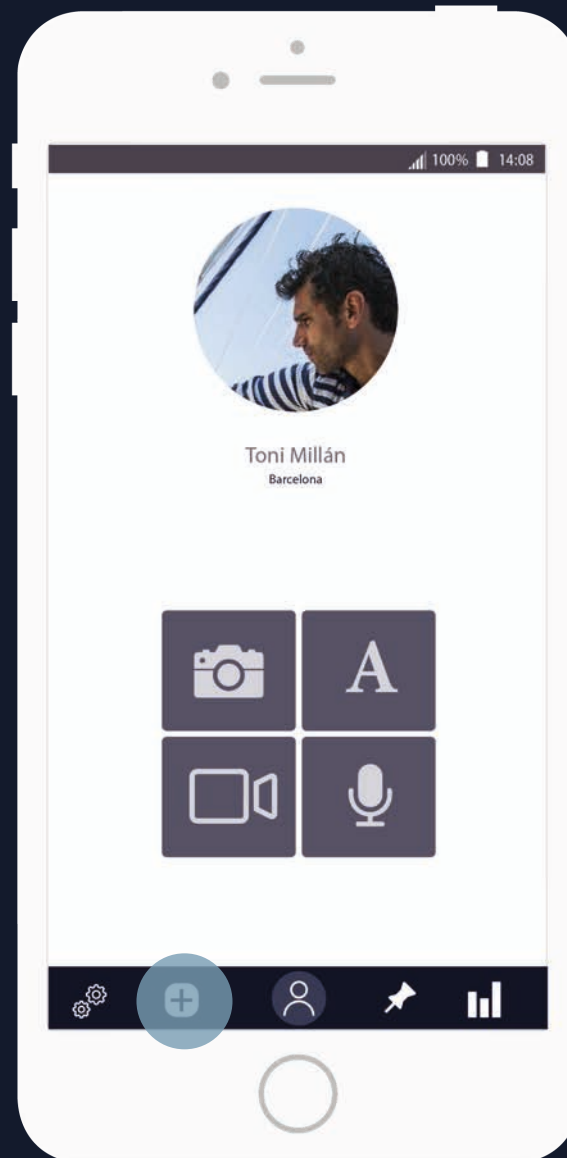
Silvia Marés

"Buena conferencia en Madrid el pasado 16/11/2016. Pueden verla en www.nauticissues.com/millantoni"





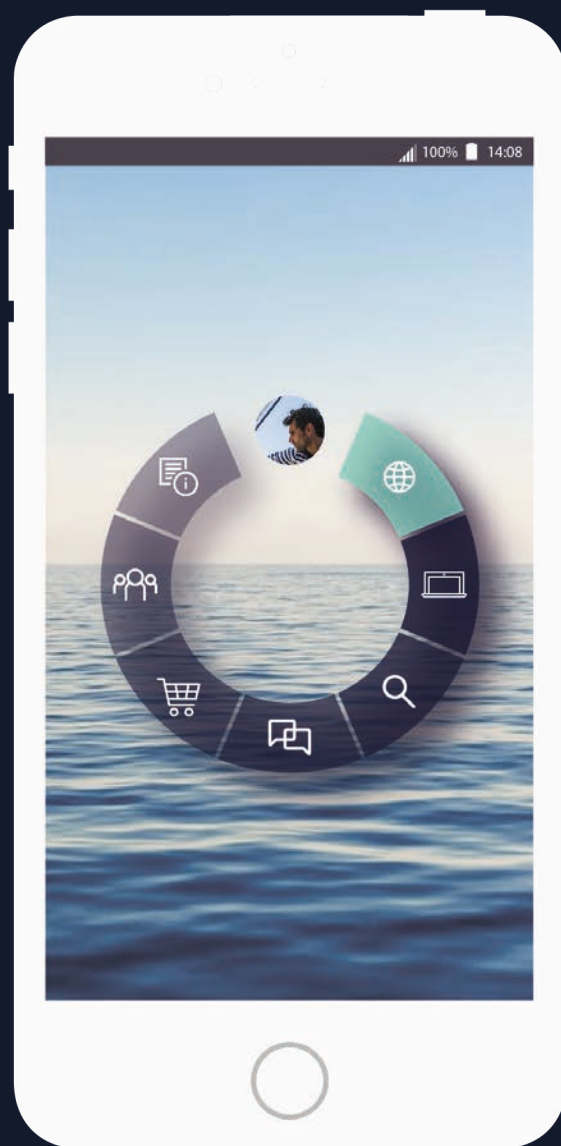


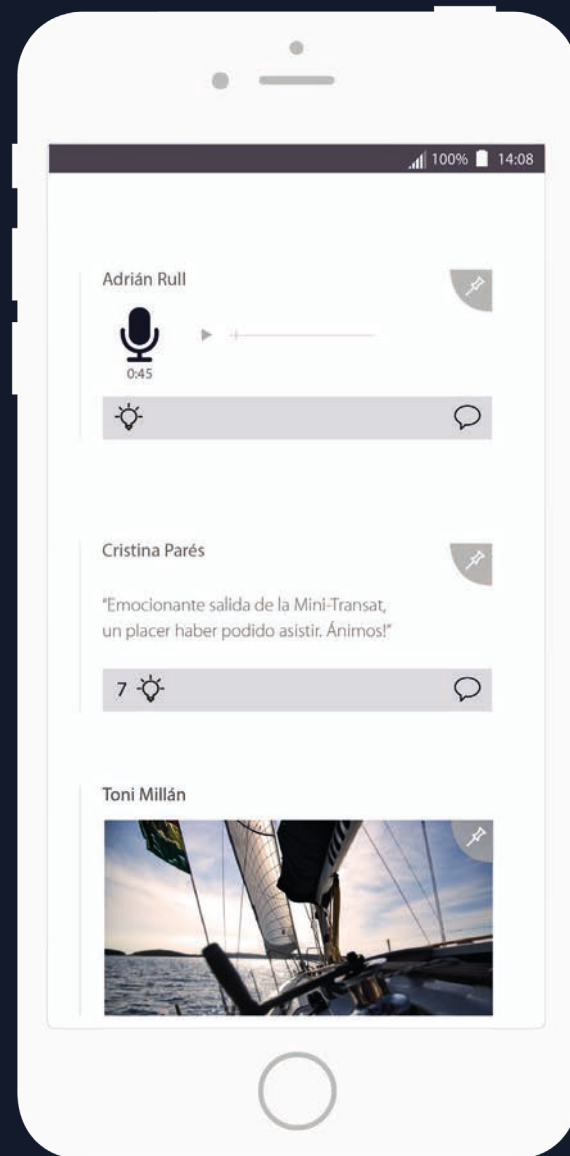




NOTÍCIES

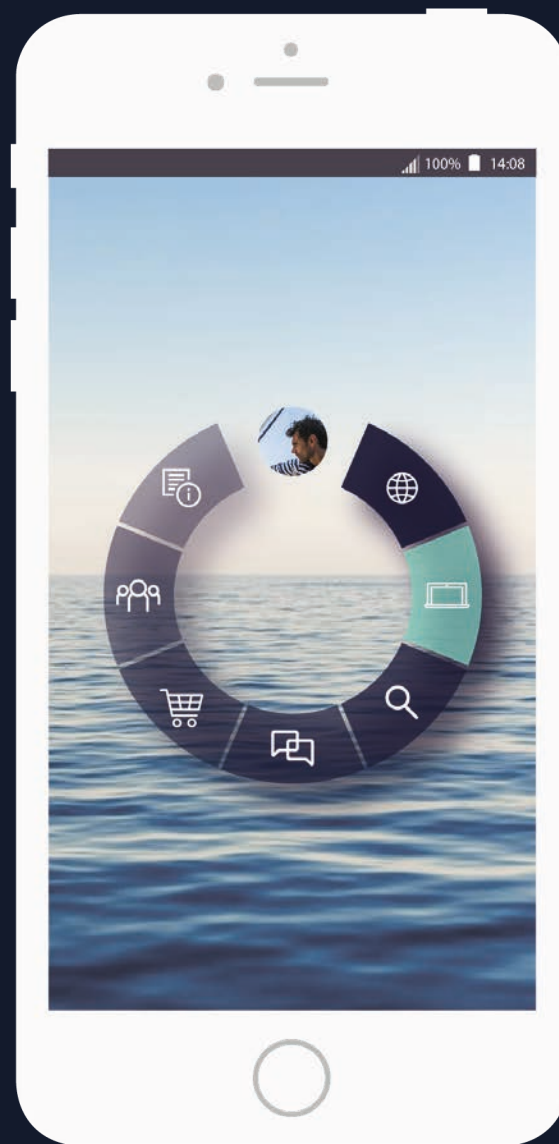
En aquest apartat s'actualitza la informació de manera cronològica que la gent va penjant a la xarxa sobre el que fan. La informació pot estar en format imatge, video, audio o text.

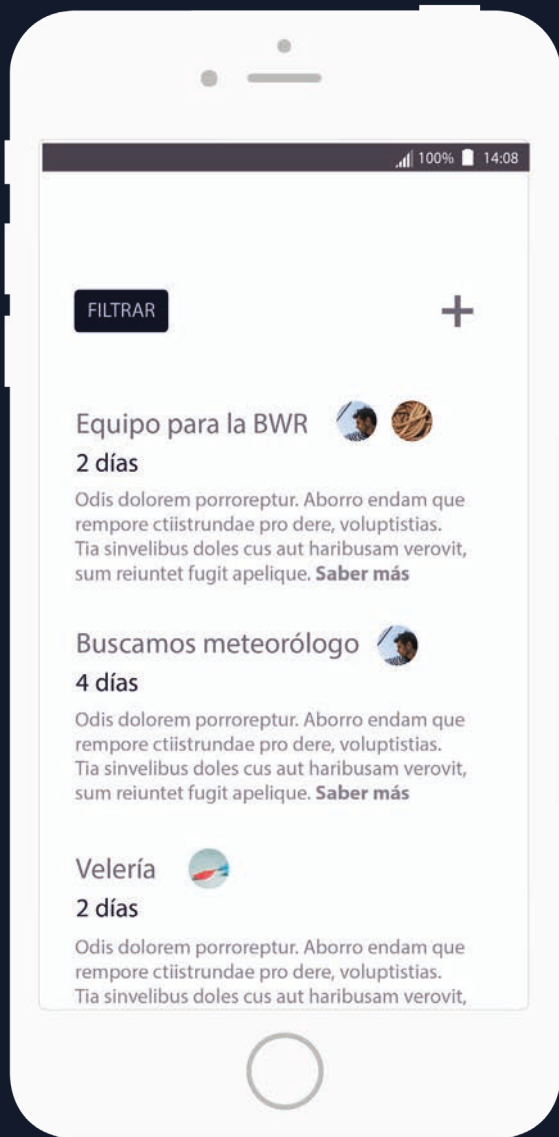




BORSA DE TREBALL

L'apartat de la borsa de treball compta amb ofertes que la gent penja sobre vela transoceànica i equips. Qualsevol persona pot crear una oferta de treball on inscriure's-hi. Els propis equips valoraran si és un membre adequat o no i s'hi posaran en contacte mitjançant l'aplicació.





Equipo para la BWR



2 días

Odis dolorem porroreptur. Aborro endam que rempore ctiistrundae pro dere, voluptistias. Tia sinvelibus doles cus aut haribusam verovit, sum reiuntet fugit apeliue. Odis dolorem porroreptur. Aborro endam que rempore ctiistrundae pro dere, voluptistias. Tia sinvelibus doles cus aut haribusam verovit, sum reiuntet fugit apeliue.

Galería

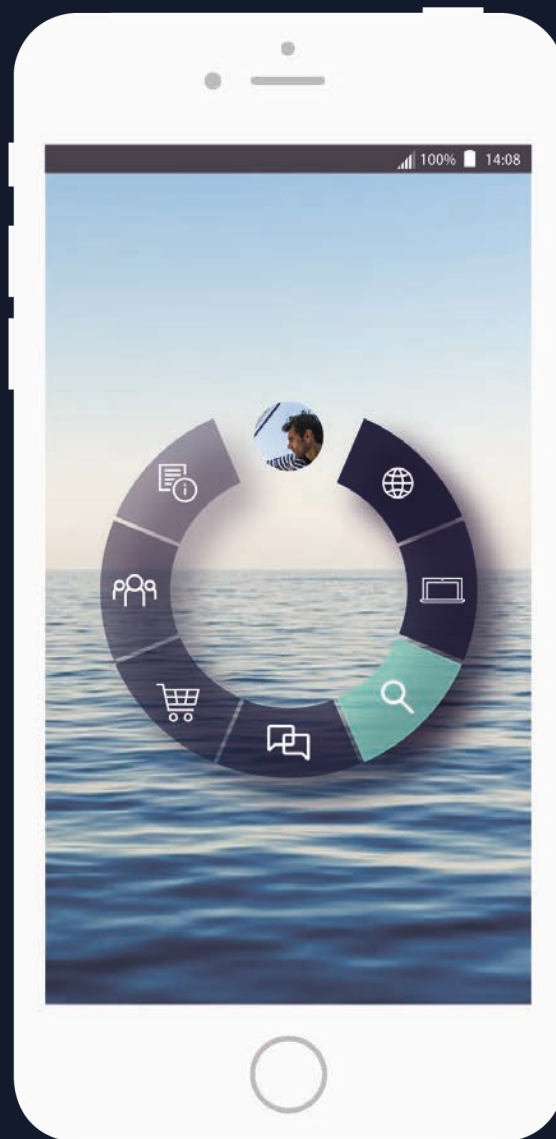


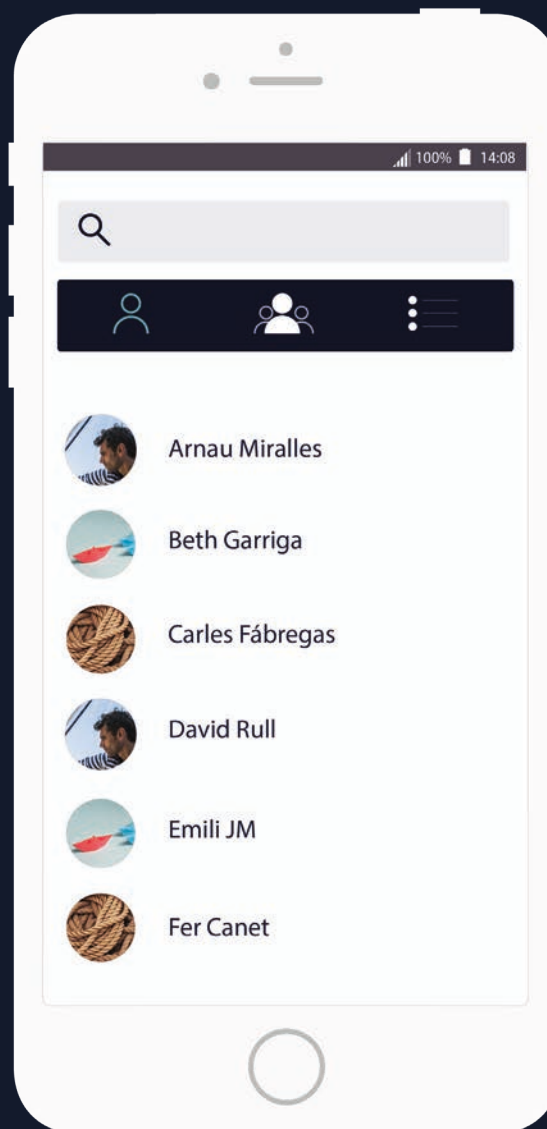
SOLICITAR

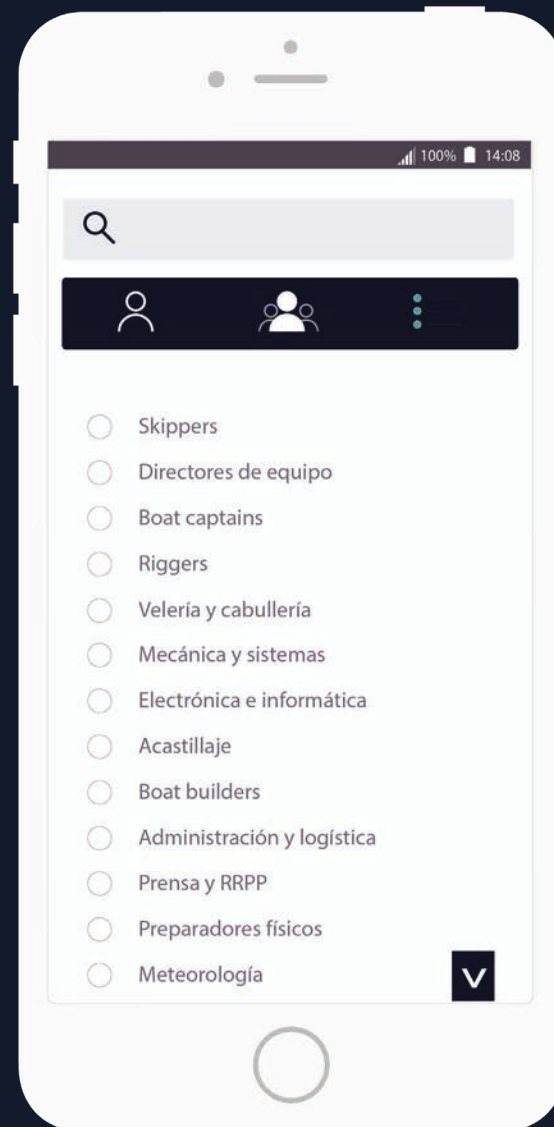


BUSCADOR

El buscador permet trobar gent o grups/equips de manera alfabètica o escrivint el nom directament. La tercera de les possibilitats és fer una recerca de personal seleccionant una categoria professional del món de la vela. Es podrien seleccionar tots els meteoròlegs o tots els navegants, etc

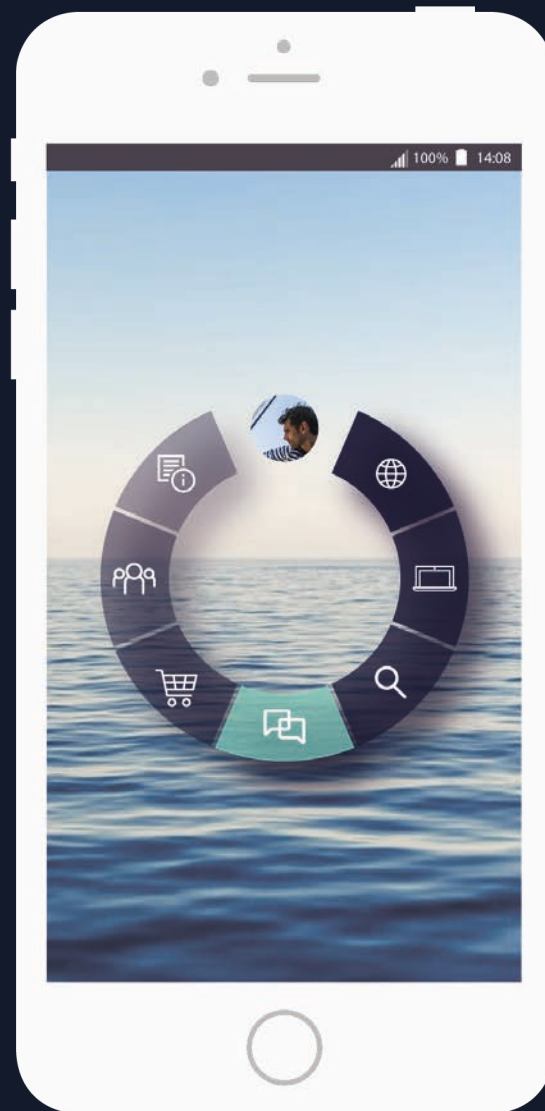


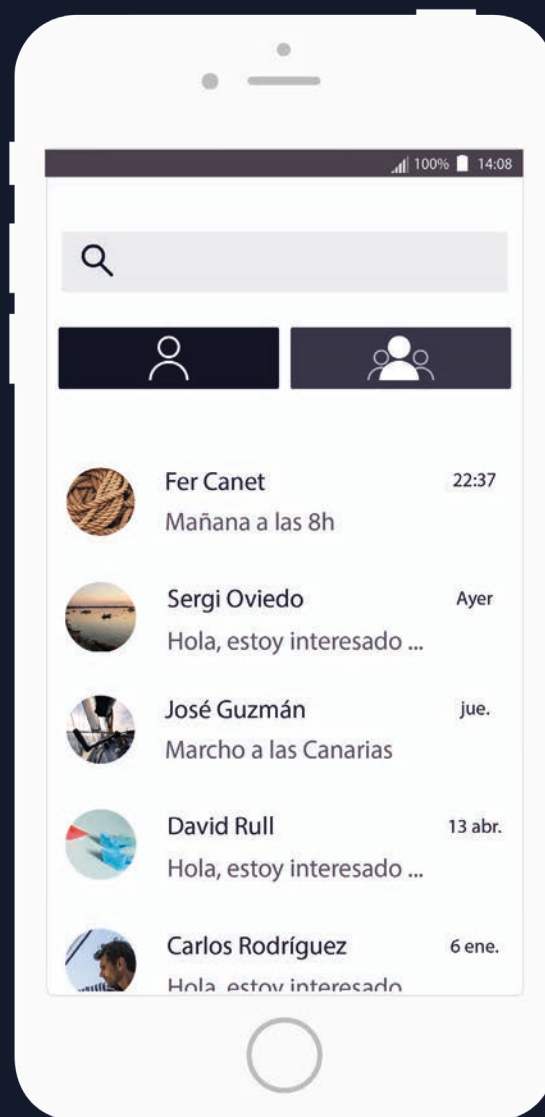


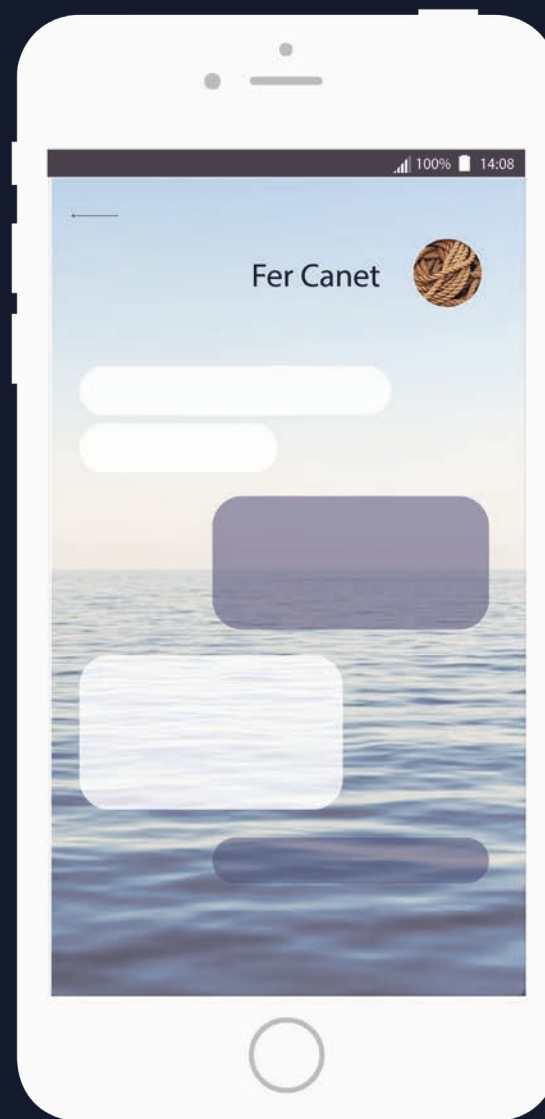


XAT

El xat es divideix en dos. Xats entre dos usuaris o xats grupals. Les últimes converses que s'han tingut s'acumulen de més recent a més antiga de manera que és fàcil trobar-les. També hi ha la opció de rebre notificacions quan algú s'ha posat en contacte amb tu.

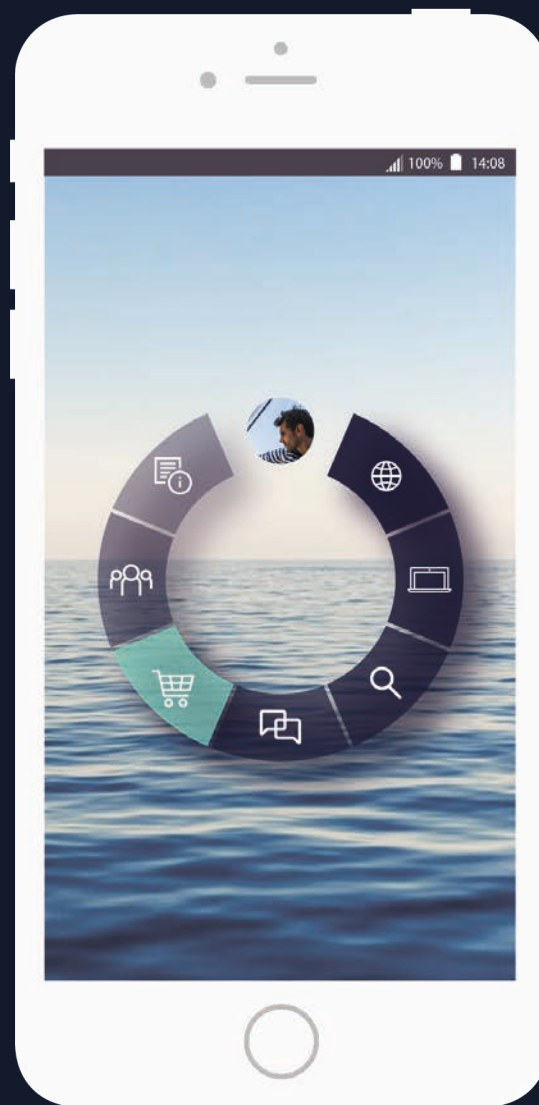


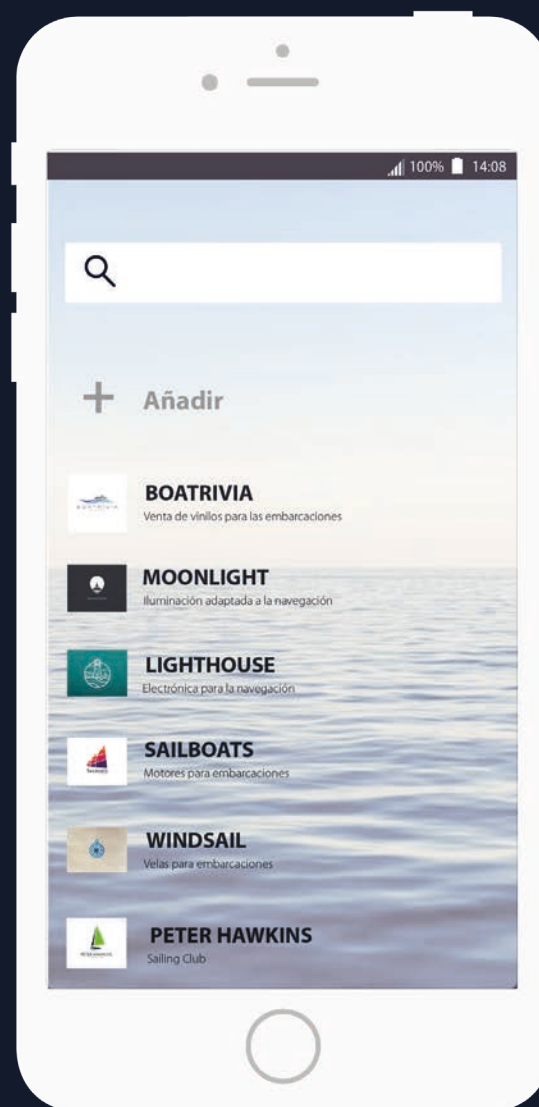




PROVEEDORS

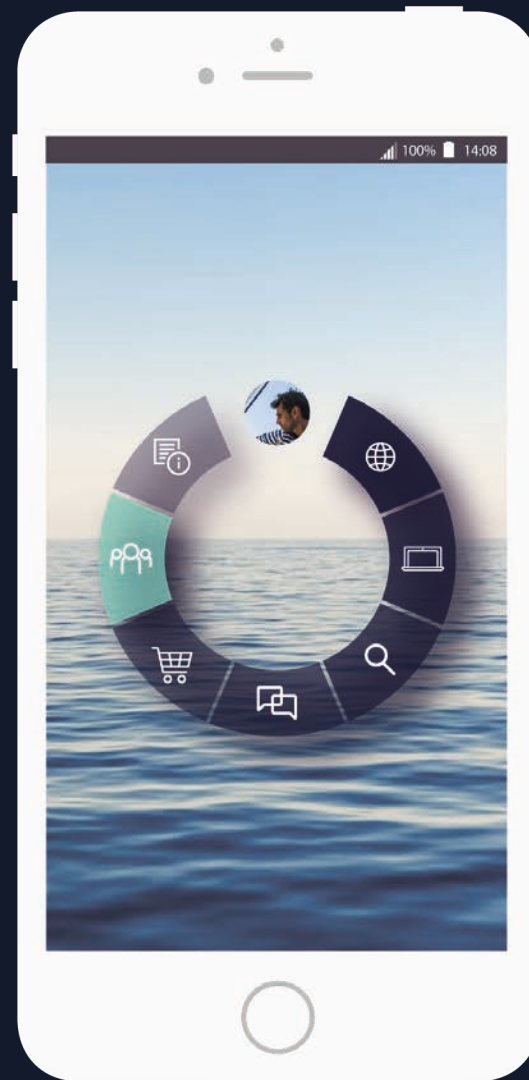
Aquest apartat que apareix a mode de llistat el formen totes aquelles empreses o persones que es poden considerar proveedors de la vela transoceànica. Per a aparèixer aquí, però, sí que hi ha una quota a pagar, ja que les empreses fan publicitat de la seva pròpia marca.

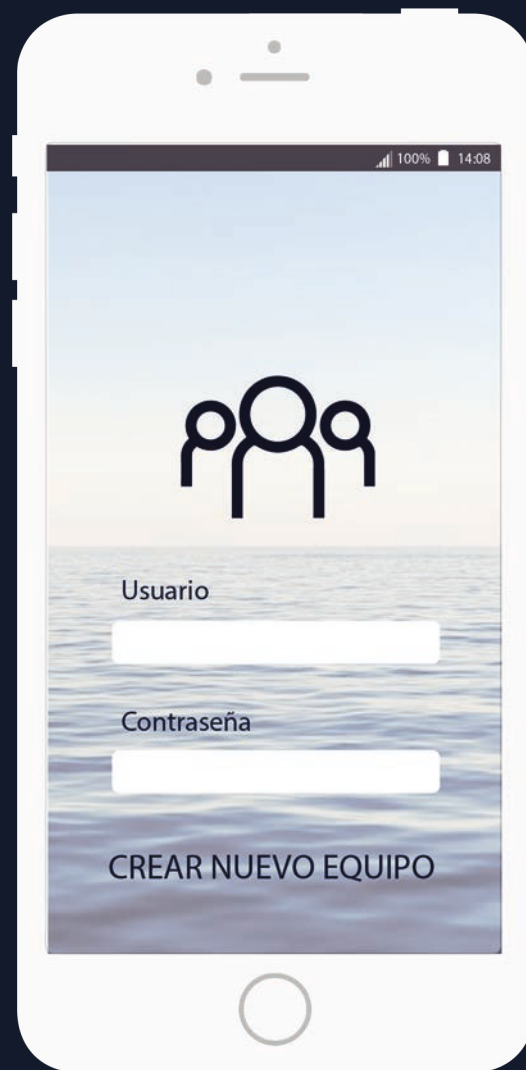


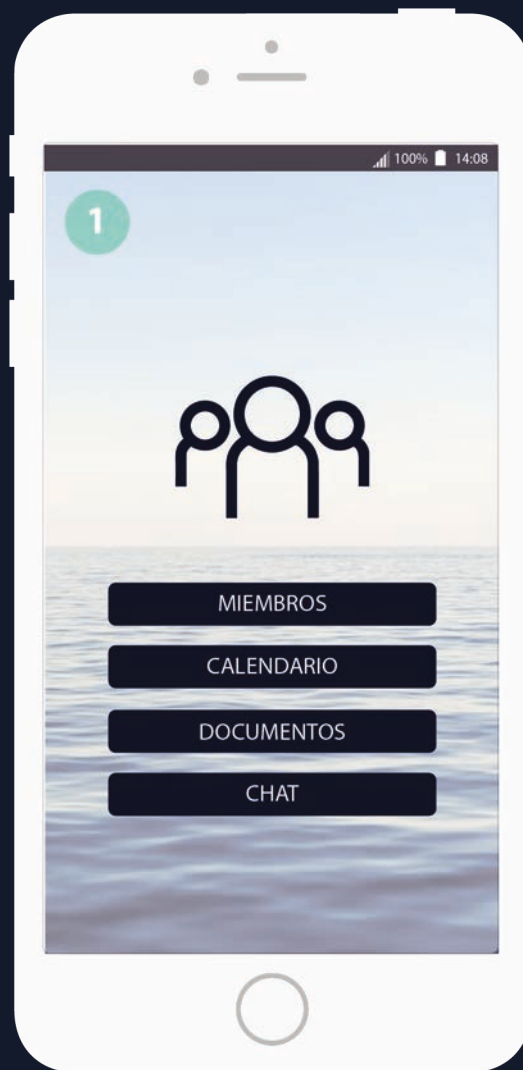


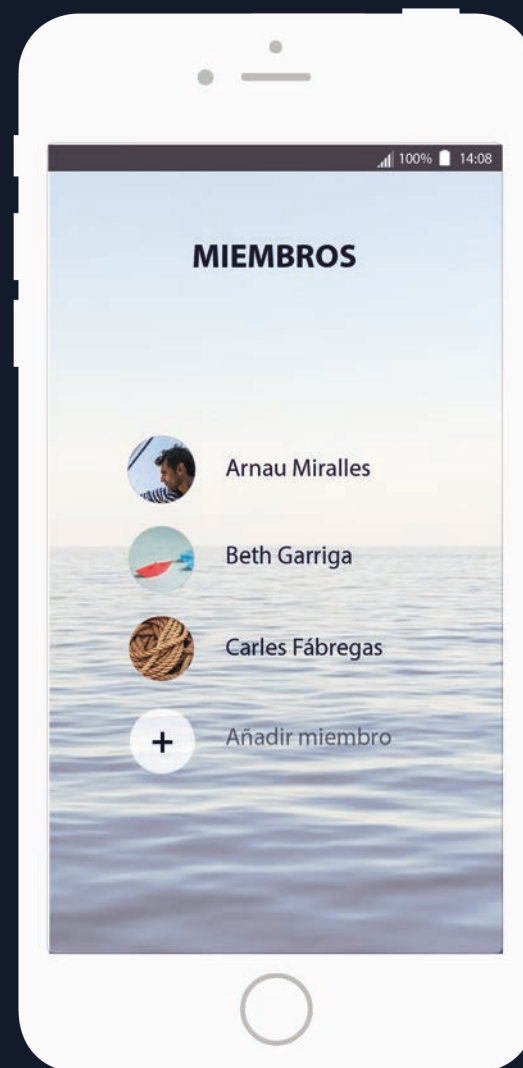
GESTOR DE PROJECTES

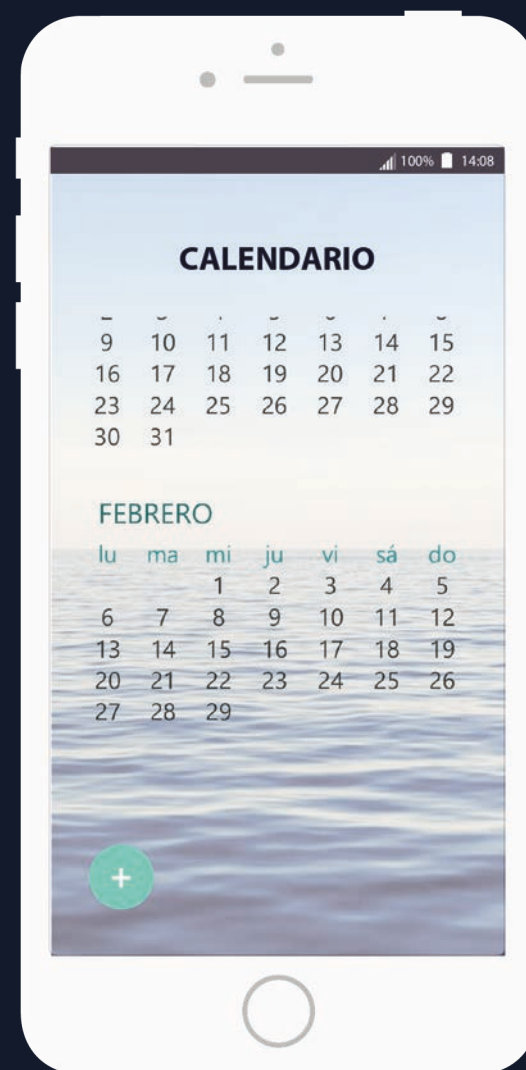
El gestor de projectes és l'apartat que s'utilitzaria un cop ja establert el vincle entre l'equip i es necessiti començar a treballar.











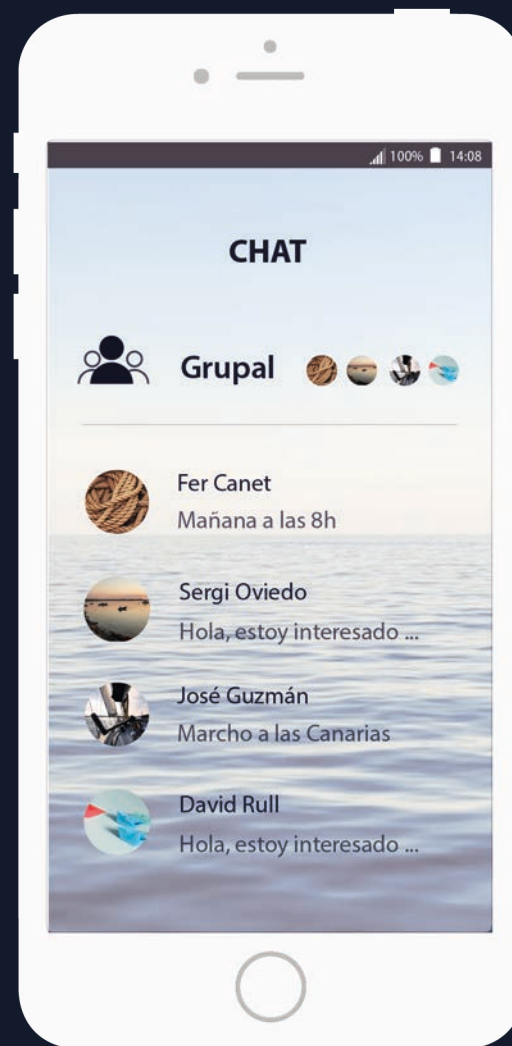
CALENDARIO

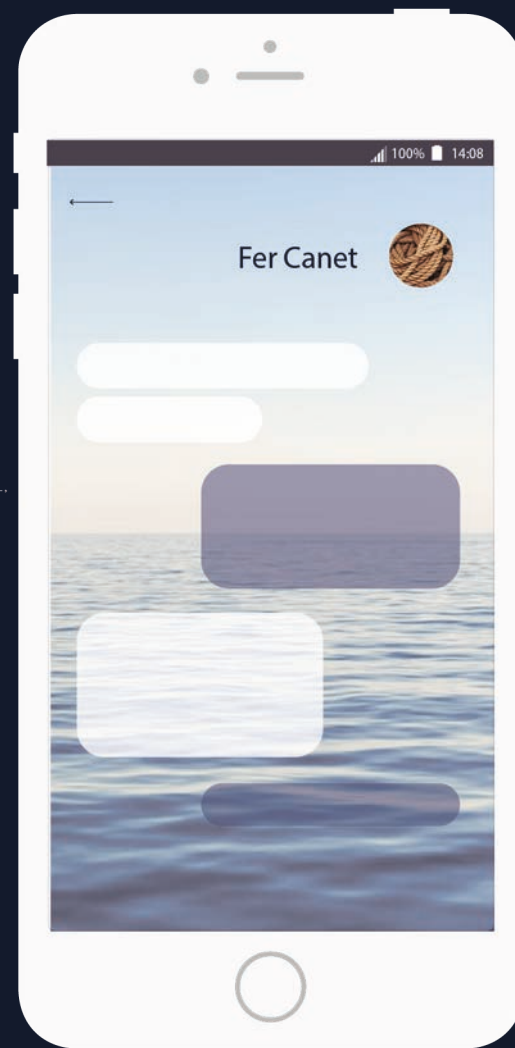
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

FEBRERO

lu	ma	mi	ju	vi	sá	do
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29				

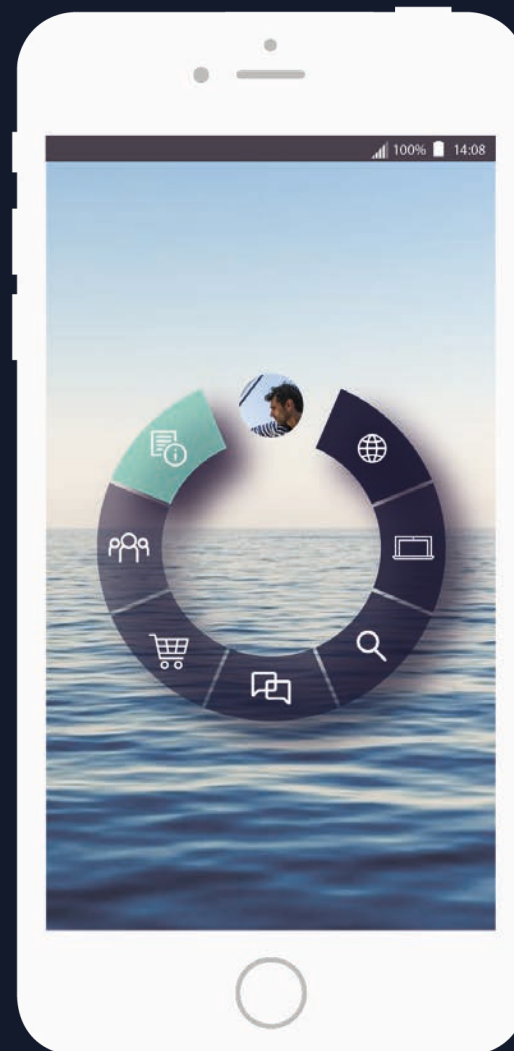






INFORMACIÓ TEAMWORKS

El darrer apartat va destinat a l'actualització freqüent de material relacionat amb els equips de treball que ajudi a nodrir l'experiència dels usuaris de l'aplicació. Articles o videos d'aquesta temàtica són els materials que es poden trobar, a part de la opció de descarregar *Teamworks*.






RECUPERAR CONTRASEÑA



Nombre de usuario

Contraseña

☒ Recordarme



Recibirás un correo con tu contraseña



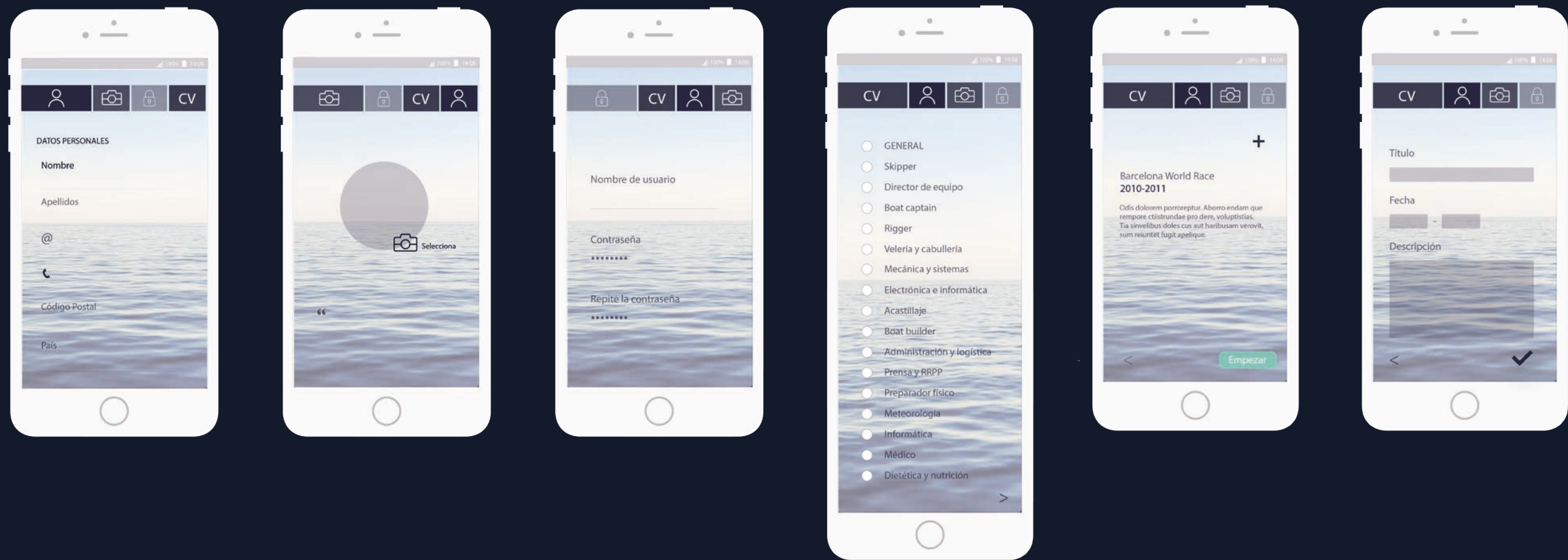
Nombre de usuario

Contraseña

Constraseña incorrecta

[RECUPERAR LA CONTRASEÑA](#)

CREAR UN NOU PERFIL



TFG
Lena Macau Sanz
1 de Juny del 2017

EI
NA